

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN

FACULTAD DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL



TESIS

**EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DETERMINANTES DEL
DESARROLLO AGROINDUSTRIAL EN LA REGIÓN
SAN MARTÍN**

**Para optar el título profesional de:
INGENIERO AGROINDUSTRIAL**

Omar Alonso Sandoval Centa

**Tarapoto - Perú
2008**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN

FACULTAD DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL

**EVALUACION DE LOS FACTORES DETERMINANTES DEL
DESARROLLO AGROINDUSTRIAL EN LA REGION SAN
MARTIN**

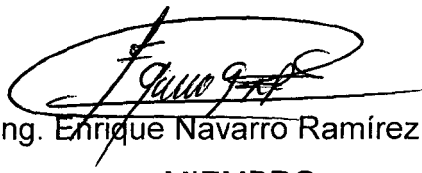
**Tesis para optar el título profesional de
INGENIERO AGROINDUSTRIAL**

OMAR ALONSO SANDOVAL CENTA

Sustento y aprobación ante el siguiente jurado


Ing. M.Sc. Wilson E. Santander Ruiz
PRESIDENTE


Ing. M.Sc. Epifanio E. Martínez Mena
SECRETARIO


Ing. Enrique Navarro Ramírez
MIEMBRO


Ing. M.Sc. Mario Rezo González
ASESOR

DEDICATORIA

A mis padres, por sus oraciones y bendiciones;

A Mary, por su permanente apoyo, y,

A Omar, por inspirarme.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a quienes contribuyeron para que lograra este objetivo.

- Al Ing. M.Sc. Mario Pezo Gonzáles, patrocinador de esta tesis por su consejo y apoyo desinteresado en la ejecución de este trabajo de investigación.
- A los miembros del jurado: Ing. M.Sc. Wilson E. Santander Ruiz, Ing. M.Sc. Epifanio Martínez Mena, y al Ing. Enrique Navarro Ramírez, por sugerir modificaciones a la presente, y por su tolerancia y comprensión.
- A mis amigos: Ing. M.Sc. Ricardo Rivera Saldarriega. Econ. Víctor Ruiz Reategui, Lic. M.Sc. Marco Gálvez Díaz, Ing. Emerson Vásquez Vela, por las sugerencias y apoyo con información para el trabajo de investigación.

CONTENIDO

	Página
I. INTRODUCCIÓN	01
II. OBJETIVOS	02
2.1. Objetivo General	02
2.2. Objetivos específicos	02
III. REVISION DE LITERATURA	02
3.1. Marco teórico	02
3.1.1. Teorías que fundamentan la formación y desarrollo de los complejos productivos.	02
3.1.1.1. Teoría de la localización y geografía económica – Modelación deductiva	02
3.1.1.2. Teoría de los encadenamientos	04
3.1.1.3. Teoría de la interacción y de los distritos industriales	05
3.1.1.4. El modelo Michael Porter	06
3.1.1.5. Variantes referidas a los recursos naturales	08
3.1.2. Fuentes de competitividad en los complejos productivos	09
3.1.2.1. Productividad generada por los complejos productivos	09
3.1.2.1.1. Acceso a insumos y mano de obra especializada	09
3.1.2.1.2. Acceso a información	10
3.1.2.1.3. Complementaciones	10
3.1.2.1.4. Acceso a instituciones y bienes públicos	11
3.1.2.1.5. Incentivos y medición del desempeño	11
3.1.2.2. Incentivos para la innovación generados por los complejos productivos	11
3.1.2.3. Incentivos para la formación de nuevas empresas generadas por los complejos productivos	12
IV. MATERIALES Y MÉTODOS	13
4.1. Ámbito del estudio	13
4.2. Materiales de estudio	14

4.3. Métodos y técnicas	14
4.3.1. Métodos	14
4.3.2. Técnicas de estudio realizado	14
4.4. Procedimiento específico	15
V. RESULTADOS	15
5.1. Factores externos que condicionan el desarrollo de la agroindustria regional	16
5.2. Componentes del Diamante de competitividad regional	21
5.2.1. Condiciones de los factores	21
5.2.1.1. Factores básicos	22
5.2.1.1.1. Mano de obra	22
5.2.1.1.2. Capital	22
5.2.1.1.2.1. Líneas de crédito y accesibilidad	22
5.2.1.1.2.2. Costo del crédito	23
5.2.1.1.3. Recursos	32
5.2.1.2. Factores especializados	33
5.2.1.2.1. Transporte	33
5.2.1.2.1.1. Infraestructura terrestre	33
5.2.1.2.1.2. Infraestructura aérea	36
5.2.1.2.1.3. Infraestructura fluvial	37
5.2.1.2.2. Investigación y desarrollo	38
5.2.1.2.3. Comunicaciones e información	39
5.2.1.2.4. Servicio de agua y desagüe	41
5.2.1.2.5. Energía	42
5.2.2. Estrategia estructura y rivalidad de la empresas	44
5.2.2.1. Estrategias	45
5.2.2.1.1. Ventas	45
5.2.2.1.2. Cooperación interempresarial	46
5.2.2.1.3. Precios	47
5.2.2.1.4. Estrategias de promoción	48
5.2.2.1.5. Estrategias de distribución	49
5.2.2.2. Estructura de las empresas agroindustriales	50
5.2.2.2.1. Formalidad y visión de desarrollo	50

5.2.2.2.2.	El tamaño de las empresas	52
5.2.2.2.3.	Por la tenencia de la propiedad	55
5.2.2.2.4.	Por las actividades desarrolladas	55
5.2.2.2.5.	Por la especificidad de la empresa	58
	5.2.2.2.5.1. La microempresa de subsistencia	58
	5.2.2.2.5.2. La pequeña y mediana empresa agroindustrial	60
5.2.2.2.6.	Por la distancia económica	61
5.2.2.3.	Rivalidad	64
5.2.2.3.1.	La informalidad	64
5.2.2.3.2.	Las practicas empresariales	70
5.2.2.3.3.	Tendencias a la individualidad	71
5.2.3.	Condiciones de la demanda	72
5.2.3.1.	Calidad	72
5.2.3.2.	Mercado	73
5.2.3.3.	Demanda estatal	74
5.2.4.	Sectores afines y conexos	75
5.2.4.1.	Proveedores	75
5.2.4.2.	Servicios financieros	76
5.2.4.3.	Servicios no financieros	77
5.2.5.	El estado	79
5.2.6.	Diamante de competitividad de la agroindustria regional	82
5.3.	Análisis de puntos críticos en la cadena productiva del sistema agroindustrial regional	84
5.3.1.	Participantes de la cadena productiva en un sistema agroindustrial	84
	1.4.1.1. Actores de una cadena productiva genérica en un sistema agroindustrial	85
	1.4.1.2. Órganos que brindan servicios de apoyo para la cadena productiva de un sistema agroindustrial	87
5.3.2.	Actividades desarrolladas dentro del la cadena productiva del sistema agroindustrial	89
5.3.2.1.	Planificación	89

5.3.2.2.	Pre producción	89
5.3.2.3.	Producción	90
5.3.2.4.	Cosecha	91
5.3.2.5.	Transporte	91
5.3.2.6.	Acopio, clasificación y empackado	92
5.3.2.7.	Transporte	92
5.3.2.8.	Almacenamiento	93
5.3.2.9.	Procesamiento	94
5.3.2.10.	Comercialización	95
5.3.3.	Identificación de factores críticos en la cadena productiva del sistema agroindustrial regional	96
5.3.3.1.	Pre producción	97
5.3.3.1.1.	Instituciones publicas	97
5.3.3.1.2.	Instituciones privadas	99
5.3.3.1.3.	Políticas, planes, programas y proyectos que afectan a los productos agroindustriales	100
5.3.3.2.	Producción	101
5.3.3.3.	Post cosecha y generación de valor	107
5.3.3.4.	Comercialización	116
5.3.4.	Árbol de problemas de la cadena productiva en un sistema agroindustrial	118
5.4.	Propuesta para el desarrollo de la agroindustria regional	121
5.4.1.	Visión	121
5.4.2.	Misión	122
5.4.3.	Estrategias orientadas al desarrollo del sector agroindustrial	122
5.4.4.	Propuesta de plan de acciones estratégicas a realizar	124
VI.	CONCLUSIONES	134
VII.	RECOMENDACIONES	134
VIII.	BIBLIOGRAFIA	135
IX.	ANEXOS	137

RELACIÓN DE FIGURAS

Nº	Página
01. Diamante de competitividad de Porter	02
02. Experiencia en ventas de las empresas agroindustriales	45
03. Cooperación entre empresas agroindustriales	47
04. Determinación de precios utilizando estructuras de costos de producción	48
05. Empleo de estrategias de promoción para productos agroindustriales	49
06. Empleo de estrategias de distribución para productos agroindustriales	50
07. Condición legal de las empresas en los distritos de la región San Martín	52
08. Puestos de trabajo generado por las principales agroindustriales de la región San Martín	53
09. Distribución de los puestos de trabajo en las empresas agroindustriales de la región	54
10. Número de familiares que tienen propiedad en las empresas agroindustriales de la región San Martín	55
11. Distribución del universo empresarial por sectores	56
12. Contribución de los distritos al sector formal manufacturero de la región	57
13. Actividades agroindustriales realizadas en la región San Martín	58
14. Porcentaje de empresas agroindustriales dentro del sector manufacturero	65
15. Condición legal de la agroindustria en la región san Martín	66
16. Comportamiento de los proveedores de insumos para la agroindustria local	76
17. Diamante de competitividad de la agroindustria regional	83
18. Actores de la cadena productiva agroindustrial de la región San Martín	86
19. Órganos que brindan servicios en la cadena productiva del sistema agroindustrial regional	88
20. Componentes de un sistema agroindustrial	97
21. Pasos en el proceso de producción agrícola regional	102
22. Proceso de comercialización de la producción regional	117
23. Árbol de problemas de la agroindustria regional	119
24. Árbol de soluciones de la agroindustria regional	120
25. Proceso de desarrollo de la agroindustria regional	121

RELACIÓN DE CUADROS

Nº	Página
01. Principales instituciones financieras de la región San Martín	25
02. Distancias interdistritales por provincias	35
03. Flujos de operaciones de carga y pasajeros en el aeropuerto de Tarapoto	37
04. Potencia térmica instalada por provincia	42
05. Centrales hidroeléctricas de la región San Martín	42
06. Monto de la inversión en las actividades agroindustriales en la provincia de San Martín	54
07. Proceso de constitución de una empresa agroindustrial en la región San Martín	66
08. Instituciones públicas y sus competencias dentro de la cadena productiva agroindustrial	98
09. Instituciones privadas y sus funciones dentro de la cadena productiva agroindustrial	99
10. Orientación de las políticas de estado para el desarrollo de la agroindustria regional	100
11. Resumen del proceso de producción del producto X	103
12. Magnitud de las pérdidas causadas por factores de pre - cosecha	105
13. Factibilidad de reducir los factores de pre – cosecha que causan pérdidas de pre – cosecha o post – cosecha	106
14. Pasos en la etapa de post – cosecha	109
15. Actividades realizadas en la etapa de post – cosecha	111
16. Impacto de las operaciones de post – cosecha sobre las pérdidas	114
17. Factibilidad de reducir pérdidas de post – cosecha en términos tecnológicos y económicos	115
18. Estrategias de desarrollo del sector agroindustrial regional	122
19. Plan de acciones estratégicas para desarrollar el sector agroindustrial regional	125

RELACIÓN DE ANEXOS

N°	Página
01. Formatos de encuestas realizadas a productores de insumos y a empresas agroindustriales de la región.	138
02. Rutas de transporte terrestre por provincias	143
03. Rutas y distancias interprovinciales	144
04. Potencia de energía eléctrica instalada	147
05. Actividades y empresas agroindustriales en los distritos de Tarapoto, Morales y la Banda de Shilcayo	149
06. Productos agroindustriales de la región San Martín.	152

RESUMEN

El presente trabajo busca sensibilizar a cerca de un nuevo enfoque para el desarrollo de la región, teniendo como base la actividad agroindustrial, considerando la situación actual y las condiciones futuras. Busca nuevas alternativas, generadas bajo una nueva visión y buscando una posición favorable de la agroindustria regional, evaluando los factores determinantes del desarrollo regional, y teniendo como hipótesis que la situación actual de la agroindustria, es un potencial para el desarrollo de la región San Martín.

Como ámbito de estudio para generar las propuestas de estrategias se ha considerado la región San Martín, para lo cual se utilizaron herramientas de diagnóstico, evaluación y de planificación.

La región San Martín cuenta con factores básicos favorables para el desarrollo de la agroindustria como son: suelos y climas adecuados, potencial productivo y biodiversidad, estos nos dan una ventaja comparativa frente a otras regiones, pero también tenemos limitaciones como: mano de obra no calificada, escasa seguridad, deficientes vías de acceso, escasa materia prima local para la agroindustria y deficientes servicios básicos.

Los empresarios agroindustriales tienen baja cultura de asociatividad, existe competencia desleal en cuanto a precios; esta rivalidad sumada a una producción de pequeña escala, sin proveedores de insumos, deficientes estrategias comerciales, limitado uso de tecnología y escasa relación entre organismos de apoyo que promueven el desarrollo del sector, no favorece al desarrollo de la actividad agroindustrial y disminuyen el poder de negociación de la oferta local que permita tener mejores márgenes de utilidad.

El Internet como industria de soporte, abre posibilidades para la identificación de mercados; pero nos limita el escaso desarrollo de productos agroindustriales, que no son desarrollados por no contar con: infraestructura de frío, certificadoras de calidad de productos, maquinaria y tecnología apropiada para su procesamiento.

La principal actividad económica en la región es la agricultura, lo cual es la base para el desarrollo de la agroindustria regional, sin embargo por factores como capital, riesgo de la inversión y políticas poco claras para su desarrollo, la economía

regional es una economía primaria, basada en la comercialización de productos agrícolas.

Se debe de invertir en infraestructura, e identificar tecnologías agroindustriales claves para desarrollar los complejos productivos y fomentar su adaptación a la realidad local, a través de políticas de fomento a la investigación y desarrollo.

Por lo que, el desarrollo del sector agroindustrial dependerá de cómo se oriente las políticas del desarrollo regional en un esfuerzo endógeno, y de la facilidad de cómo esta industria se adapte a los nuevos mercados (TLCs), con productos con ventajas en costos y diferenciación.

ABSTRACT

The present work seeks to sensitize to near a new focus for the development of the region, having like base the agroindustrial activity, considering the current situation and the future conditions. It looks for new alternatives generated under a new vision and looking for a favorable position of the regional agroindustry, evaluating the decisive factors of the regional development, and having as hypothesis that the current situation of the agroindustry, is a potential for the development of the region San Martin.

As study environment to generate the proposals of strategies has been considered the region San Martin, for that which tools were used of diagnostic, evaluation and of planning.

The region San Martin has favorable basic factors for the development of the agroindustry like they are: floors and appropriate climates, productive potential and biodiversity, these give us a comparative advantage in front of other regions, but we also have limitations like: manpower not qualified, scarce security, faulty access road, scarce matter prevails local for the agroindustry and faulty basic services.

The agroindustrial managers have low asociatividad culture, disloyal competition exists as for prices; this rivalry added to a production of small scale, without suppliers of inputs, faulty strategies commercial, limited technology use and scarce relationship among support organisms that promote the development of the sector, doesn't favor to the development of the agroindustrial activity and the power of negotiation of the local offer that allows to have better margins of utility diminish.

The Internet like support industry, opens possibilities for the identification of markets; but it limits us the scarce development of agroindustrial products, that they are not developed by not counting with: infrastructure of cold, certificate of quality of products, machinery and appropriate technology for their processing.

The main economic activity in the region is the agriculture, that which is the base for the development of the regional agroindustry, however for factors like capital, risk of the investment and political not very clear for its development, the regional economy is a primary economy, based on the marketing of agricultural products.

You should invest in infrastructure, and to identify technologies agroindustrial key to develop the productive complexes and foment their adaptation to the local reality, through political of development to the investigation and development.

For what, the development of the agroindustrial sector will depend it is guided the politicians of the regional development in an endogenous effort, and of the facility of how this industry adapts to the new markets (TLCs), with products with advantages in costs and differentiation.

I. INTRODUCCIÓN

El PBI departamental se caracteriza por el predominio del sector agropecuario (agricultura, caza y silvicultura) 32.3%, comercio, restaurantes y hoteles 25.0%, construcción 8.3%, manufactura 9.8%. (INEI, 2007). El 58.22% de la PEA se dedica a la agricultura, el 4.9% se dedica a la industria, el 2.2% a la construcción, el 13.1% al comercio, el 19.3% a los servicios, el 2.3% a diversas actividades realizadas dentro de sus hogares (PROINVERSIÓN, 2007).

La producción agropecuaria (insumos para la agroindustria local) es la principal actividad económica y se basa en la producción de arroz, plátano, yuca, caña de azúcar, maíz, palma aceitera, café y cacao principalmente; y la producción de carne de aves y de: porcino, vacuno, ovinos, huevos y la producción de leche. A estas bondades de la región se suma la producción pesquera con las variedades de tilapia y gamitada (BCR, 2007); y la abundancia de recursos forestales como: estoraque, tornillo, caoba, cedro y moena, extraída por empresas con permisos especiales mediante las concesiones forestales y por pequeños extractores locales; también se extrae especies como: quinilla, ishpingo, huimba, cumala, alfaro, capirona, machinga (INEI, 2007).

La abundancia de recursos en la región, nos permite visualizar el potencial de la agroindustria, la que radica en la capacidad de uso de los suelos de San Martín (5'135,096 has), distribuidas en 7.42% para cultivos en limpio, 3.69% para cultivos perennes, 1.68% para pastos, 11.09% tierras de aptitud forestal, y bosques de protección 75.24% (GORESAM, 2007); recursos que garantizan el desarrollo de una actividad agropecuaria y forestal, pilar de una agroindustria generadora de valor agregado.

Este panorama ha sido atractivo para que reducidas iniciativas privadas desarrollen actividades que comprenden el procesado de productos lácteos, elaboración de licor de cacao, envasado de café semiprocesado, envasado de palmito, elaboración de cecina, pilado de arroz, producción de aceite de palma, elaboración de bebidas y helados de frutas tropicales, elaboración de licores y macerados, producción de harina de maíz y de plátano, elaboración de productos de panadería, entre otros.

Sin embargo, lo atractivo del sector para la empresa privada, deja de ser sostenible por barreras como: tecnología, capital, y, el marco legal desfavorable para el desarrollo del sector, trayendo como consecuencia la reducción de empresas agroindustriales en la región San Martín.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Evaluar los factores determinantes del desarrollo agroindustrial en la región San Martín.

2.2. Objetivos específicos

- a) Elaborar el diagnóstico de la situación actual de la agroindustria en la región San Martín.
- b) Identificar los factores determinantes del desarrollo empresarial de la agroindustria en la región.
- c) Analizar la situación agroindustrial actual y formular propuestas para el desarrollo de la agroindustria en la región San Martín.

III. REVISION DE LITERATURA

3.1. Marco teórico

3.1.1. Teorías que fundamentan la formación y desarrollo de los complejos productivos.

3.1.1.1. Teoría de la localización y geografía económica – Modelación deductiva

Las teorías de localización se fundamentan en el peso relativo del costo de transporte en el costo final, lo cual le da sentido a la decisión de algunas actividades de ubicarse preferiblemente cerca de los centros productivos de materia prima (los recursos naturales); otras se emplazan cerca de los mercados

a los cuales dirigen su producción, al tiempo que otras se ubican en forma intermedia o en otro lugar.

RAMOS (1998), menciona que "...las interdependencias de la materia prima y el producto procesado y también los productos, hacen más fácil coordinar movimientos en una sola ubicación"

La variable clave en los modelos de ubicación es la distancia, o en forma más precisa, los costos en dinero, tiempo e inconveniencia de la distancia.

THÜNEN (2000), argumenta que la renta es generada por el factor de la distancia incluso si se supone que el medio ambiente es el mismo en todas partes, y que esta varía según la distancia respecto al mercado. A este enfoque lo denominó Renta de Ubicación. "... puesto que los precios para las mercancías agrícolas eran establecidos mediante los niveles de oferta y demanda en el mercado central de la localidad, el tipo y la intensidad en el uso de la tierra que rodeaba el poblado dependían de la distancia de los sitios de producción al centro del mercado. De acuerdo con esto, la variable única en su modelo agrícola del uso de la tierra fue la distancia desde la salida de la finca hasta el mercado..."

BUTLER (1986), enfatiza que el ambiente físico afecta la ventaja comparativa de un lugar, una región o país para diferentes tipos de producción económica. "El clima y la geología pueden considerarse como las variables maestras". Estos elementos también afectan la actividad económica indirectamente por medio de su influencia en las formas terrestres, suelos, la vegetación y la hidrología:

"... El efecto combinado de las variables ambientales es responsable en gran medida de la ubicación de la agricultura, pastoreo, silvicultura, pesca, minería y otras formas de producción primaria, que están basadas directamente en el ambiente natural. La ubicación de la producción primaria, particularmente la agricultura, a su vez explica una gran parte de la ubicación de todas las otras formas de la actividad económica y de asentamientos humanos..."

RAMOS (1998), menciona que otros determinantes críticos para la localización de actividades fundamentadas en la extracción de recursos naturales, están relacionados con "...la transparencia y tradición de la legislación sobre derechos

de propiedad, así como la estabilidad y competitividad de la legislación tributaria...”.

En definitiva, la atracción de actividades económicas en la mayoría de las ocasiones está basada en la conjugación de diversos elementos, dentro de los cuales las condiciones jurídicas y tributarias cumplen un papel fundamental en la selección del sitio donde se establecerá una actividad productiva, sea cual sea su naturaleza. Su estabilidad y claridad son factores condicionantes en el caso de la atracción de empresas que buscan áreas de desarrollo en países con condiciones atractivas.

3.1.1.2. Teoría de los encadenamientos

HIRSCHMAN Y RAMOS (1988), mencionan que los encadenamientos surgen “... cuándo la producción de un sector es suficiente para satisfacer el umbral mínimo o escala mínima necesaria para hacer atractiva la inversión en otro sector que éste abastece (encadenamientos hacia atrás) o procesa (hacia delante). Por cierto, toda esta actividad está eslabonada con otras...”.

Cuando la realización de una inversión hace rentable la realización de una segunda inversión, y viceversa, la toma de decisiones en forma coordinada asegura la rentabilidad de cada una de las inversiones.

Los encadenamientos hacia atrás dependen tanto de factores de demanda (elasticidad de la demanda derivada de insumos y factores) como de su relación con factores tecnológicos y productivos (el tamaño óptimo de planta y la similitud entre la tecnología utilizada en la producción del bien final y la producción del insumo).

Una empresa encontrará incentivos para llevar a cabo encadenamientos hacia atrás cuando la tecnología utilizada para su producción puede también ser utilizada en la producción del insumo. Existen otros factores propios de la empresa o la industria que aumentan los beneficios de llevar a cabo una integración hacia atrás: alta inelasticidad de la demanda de recursos, existencia de economías de escala en la producción del bien final y mala relación con los proveedores.

El desarrollo de los encadenamientos hacia delante depende en forma imperante de la similitud tecnológica entre la actividad extractiva y la de procesamiento.

Mientras mayor sea la similitud, mayor será el aprendizaje y más fuerte el impulso hacia delante; mientras mayor sea la distancia tecnológica entre estas actividades, menores serán el aprendizaje y el impulso.

Sin embargo, las facilidades de comunicación y transporte existentes en las economías desarrolladas y en algunas de las economías en desarrollo han permitido que empresas que no se encuentran en una misma localización espacial puedan incursionar en la creación de complejos productivos por medios virtuales o mediante canales alternos de comunicación, transporte y entrega de materias primas. El acercamiento de las relaciones entre empresas que se encuentran en diferentes puntos geográficos depende en gran medida de la eficiencia de los medios de transporte, los canales de distribución, los medios de comunicación, los sistemas de traslado de información y de la existencia física de vínculos entre los participantes.

3.1.1.3. Teoría de la interacción y de los distritos industriales

HIRSCHMAN y RAMOS (1988), fundamenta que la interacción da lugar a “juegos repetitivos” que elevan la confianza y reducen los costos de transacción y de coordinación. Asimismo, la interacción acelera la difusión del conocimiento y la innovación, lo que es un bien “social” internalizado por el conjunto de empresas en el “distrito”. En ese sentido, la continua interacción en una localidad genera derrames tecnológicos, economías externas y economías de escala para el conjunto de empresas del “distrito”, lo cual no sería posible de estar cada empresa interactuando con las otras a gran distancia.

DINI (1992), define un distrito industrial como: “...una concentración, en un área geográficamente limitada, de empresas pequeñas especializadas en un sector dominante”.

El elemento clave de este original modelo de organización es el factor unificador; es decir, aquél que permite la integración racional y organizada de los numerosos sujetos que componen el distrito. A este factor se denomina “atmósfera industrial”, concepto que se define como el conjunto de elementos difícilmente separables y que no se pueden describir fácilmente a través de las variables económicas tradicionales; entre otros destacan la cultura productiva, el

conocimiento de los demás sujetos que forman parte de la comunidad y los vínculos existentes con éstos, y las tradiciones histórico – políticas comunes.

La simple agrupación de empresas no se sustenta en el surgimiento de un distrito industrial. Es necesario el desarrollo de un sistema de preferencias que motive a los miembros de la comunidad a preferir a otros integrantes. Este proceso de selección se puede dar entre empresas que se ocupan de fases sucesivas de un determinado proceso (colaboración vertical), así como entre empresas que compiten entre sí (colaboración horizontal).

3.1.1.4. El modelo Michael Porter

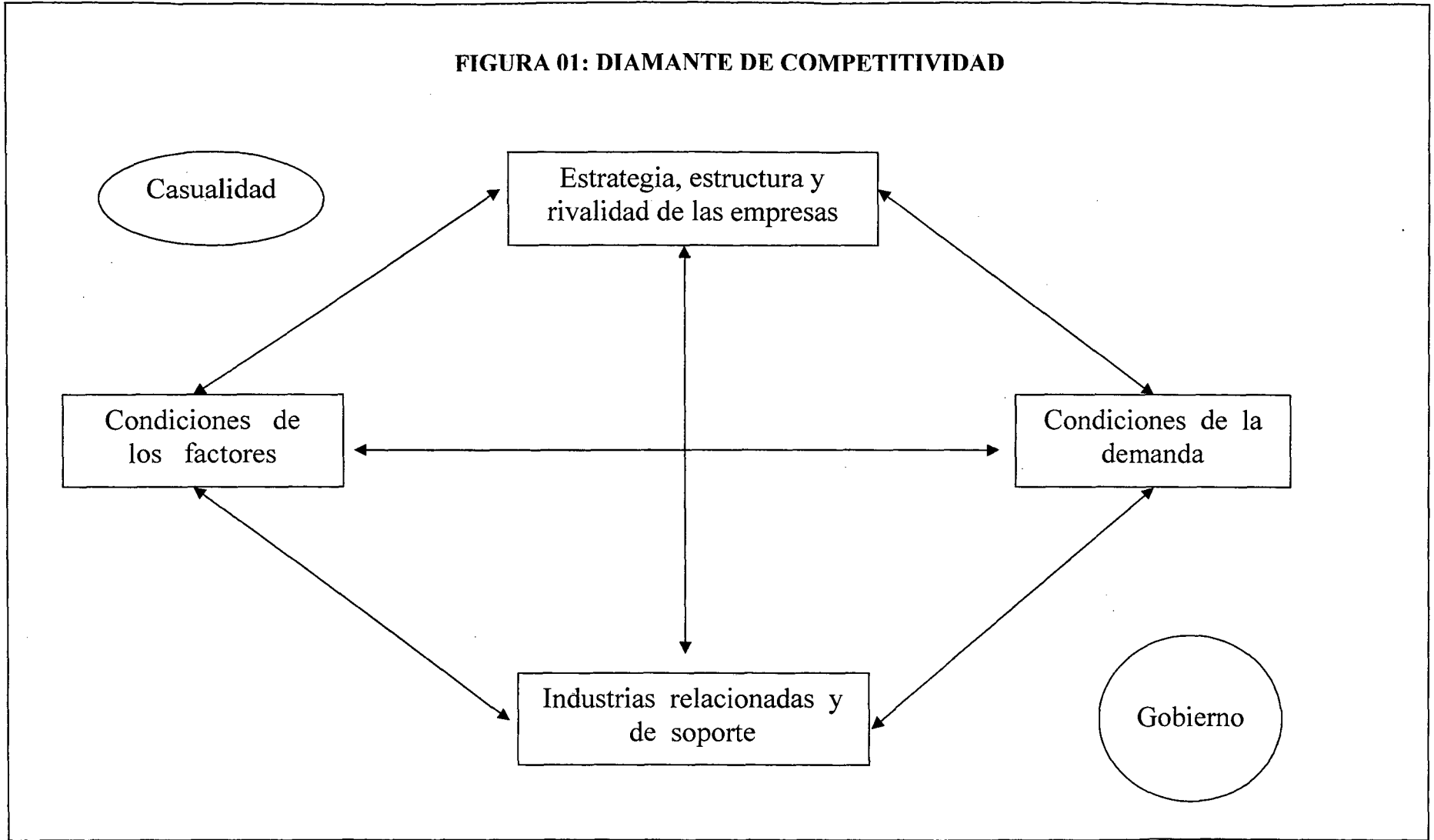
PORTER (1997), menciona que las empresas que conforman cada sector no son entes aislados. Este entorno nacional o regional, está determinado por la interrelación de cuatro grupos de atributos: (a) Las condiciones de los factores, (b) Las condiciones de la demanda, (c) Industrias relacionadas y de soporte; (d) Las estrategias, estructura y rivalidad de las empresas. El entorno se complementa con dos elementos más: la casualidad y el gobierno.

En el análisis de PORTER (1997), los complejos productivos se dan tanto en torno a los recursos naturales como en torno a actividades basadas en el aprendizaje y el conocimiento.

Bajo el planteamiento de que la ubicación de la industria aporta una buena parte de las ventajas comparativas de la empresa, se sugiere a los complejos productivos como “una forma nueva de concebir las economías nacionales, estatales y urbanas, en la cual se necesitan que compañías, gobierno y otras instituciones jueguen papeles nuevos para mejorar la competitividad”, INCAE (1999).

Para PORTER (1997), la base de la competitividad o capacidad para competir no deriva de los cuatro atributos, ni siquiera del conjunto de atributos considerados como un todo, sino de su interrelación, y de su reforzamiento mutuo. A este concepto de total dinamismo Porter lo denominó el “Diamante de la Competitividad”.

FIGURA 01: DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD



Fuente: Porter, (1997).

3.1.1.5. Variantes referidas a los recursos naturales

HIRSCHMAN y RAMOS (1988), mencionan que la formación de un complejo maduro, que se forja alrededor de una actividad con una ventaja comparativa natural, pasa por cuatro etapas.

1. En la primera, se extrae y exporta el recurso natural con el procesamiento local mínimo indispensable, dados los altos costos de transporte. Casi todo lo demás se importa: el grueso de los insumos, la maquinaria y la ingeniería.
2. En una segunda fase, se ponen en marcha actividades de procesamiento y exportación y se comienza a sustituir importaciones, con producción local de algunos insumos y de equipos (típicamente bajo licencia para el mercado nacional) y la provisión totalmente local de los servicios de ingeniería para la producción y parcialmente local en lo que a diseño se refiere.
3. En una tercera fase se comienza a exportar algunos de los bienes y servicios que primeramente se sustituyeron. La ingeniería es nacional casi en su totalidad y se profundiza la exportación de productos procesados cada vez más sofisticados.
4. En la cuarta fase se exporta de todo: productos procesados de gran variedad y complejidad, insumos y maquinaria a mercados exigentes, servicios de ingeniería de diseño y consultorías especializadas.

El desarrollo y conformación de un complejo productivo maduro exitoso exige mantener su competitividad, no sólo por su ventaja comparativa natural, sino cada vez más en virtud de mejorar continuamente la productividad (ventaja competitiva). En efecto, sin la acumulación de progreso tecnológico la evolución del complejo se frenará, limitándose a la "renta pura" de la fase extractiva.

Además el desarrollo y fortalecimiento de los encadenamientos en casi todos los complejos está vinculado con una complementación institucional idónea, sea público (regional más que nacional), o bien con la inclusión de asociaciones de los propios productores del complejo. Esta complementación abarca desde programas de aprendizaje y capacitación hasta los centros de proveedores de servicios.

Un papel clave lo desempeñan también las instituciones financieras proveedoras de crédito, a veces muy especializadas para atender las necesidades de diversos tipos de complejos.

De acuerdo con HIRSCHMAN y RAMOS (1988), el nacimiento y la formación inicial de los complejos son espontáneos y relativamente ajenos a cualquier apoyo institucional especial; no obstante, su desarrollo posterior se beneficia tanto de la acción colectiva de sus miembros como de las políticas de apoyo específicas que apliquen los organismos públicos del sector correspondiente.

3.1.2. Fuentes de competitividad en los complejos productivos

ROJAS (2000), menciona una serie de factores que determinan las condiciones bajo las cuales compiten las empresas pertenecientes a una misma industria. Factores como el nivel de rivalidad de las firmas locales, el nivel de sofisticación de los mercados, la calidad de apoyo recibido por parte de las instituciones relacionadas, y, la disponibilidad de factores especializados, entre otros, serán los que determinen el éxito del complejo productivo dentro del sistema económico nacional e internacional.

INCAE (1999), dice los complejos productivos afectan la competitividad de un sistema en tres formas básicas: (1) aumentan la productividad de las empresas o industrias constituyentes; (2) mejoran su capacidad de innovar; y (3) estimulan la formación de nuevas empresas que apoyen la innovación y amplíen el complejo productivo.

3.1.2.1. Productividad generada por los complejos productivos

INCAE (1999), Las ganancias en la productividad son un aspecto relacionado con la cercanía geográfica y la localización de los complejos productivos, ya que estos incentivos dependen del contacto personal, de las relaciones estrechas y constantes, así como del acceso de los miembros a la información de la industria. Las ganancias de productividad derivadas de los complejos productivos pueden sintetizarse en cinco puntos:

3.1.2.1.1. Acceso a insumos y mano de obra especializada

Estar incluido en una forma organizacional espacial brinda un mayor acceso a insumos especializados. Dado que los complejos productivos abarcan industrias relacionadas, la disponibilidad de diversos insumos entre los proveedores participantes es una de las mayores ventajas de abastecimiento.

En el caso de contar con proveedores integrantes del complejo, los costos de transacción resultantes del abastecimiento de recursos y materia prima son menores, eliminando el costo de importación, disminuyendo el costo de inventarios y permitiendo la prestación conjunta de servicios auxiliares o de apoyo.

Existen mayores posibilidades de encontrar mano de obra competente y experimentada dentro del complejo, ya que en este sitio se encuentran instalados establecimientos del mismo tipo. Los complejos productivos se convierten en generadores de mano de obra especializada, aumentando la oferta del recurso humano, los servicios y los componentes específicos.

La existencia de trabajadores competentes y con experiencia dentro del complejo, permite que la empresa no tenga que costear la formación especializada de los trabajadores, con lo cual se constituye en una externalidad positiva en sentido propio. Además, los intercambios formales e informales de información suelen tener por efecto un aumento de la productividad global de la mano de obra de la industria.

3.1.2.1.2. Acceso a información

Las empresas que se encuentran dentro de un mismo complejo productivo tienen mayor acceso a una gran cantidad de información de mercado, técnica y de otra índole especializada. La información es muy sensible a la distancia, por lo que encontrarse en un mismo espacio geográfico permite generar un valioso flujo de información entre unidades del mismo complejo.

3.1.2.1.3. Complementaciones

PORTER, (1999), menciona que en los aglomerados, las actividades de cada empresa son complementarias, por lo que cada una de las firmas agrega valor al

bien o servicio prestado. La cercanía y la interacción de los agentes puede sobrevalorar el producto o mejorar la calidad del servicio prestado, mediante la logística, el diseño del bien y el servicio que se le otorga al cliente después de la venta y por lo tanto, permite aumentar el valor del producto.

3.1.2.1.4. Acceso a instituciones y bienes públicos

Los insumos más costosos de un complejo productivo son bienes públicos. Estos bienes no necesariamente son financiados por el Estado ya que, en algunos casos, las ventajas colectivas que perciben los participantes del complejo hacen rentable efectuar inversiones privadas en bienes públicos por medio de asociaciones gremiales u otros mecanismos colectivos.

En este sentido, el Estado también realiza aportes en infraestructura especializada, programas educativos, información, ferias comerciales, mercadeo y otras actividades de apoyo, las cuales traen beneficios derivados a muchas empresas.

3.1.2.1.5. Incentivos y medición del desempeño

La presión de la competencia se convierte en un fuerte incentivo para mejorar y alcanzar una mayor productividad. La cercanía geográfica permite observar la productividad de las empresas rivales o colegas que realizan funciones similares, y con esto llevar a cabo comparaciones del desempeño de los empleados, de los recursos con que se cuenta y de los costos en cada una de las etapas de producción.

3.1.2.2. Incentivos para la innovación generados por los complejos productivos

INCAE (1999), Las ventajas potenciales para innovar y mejorar son mayores en los complejos productivos, ya que las actividades de investigación y desarrollo, fabricación de componentes, ensamblaje, comercialización, apoyo a los clientes y otras, se realizan en un solo espacio, lo que facilita la eficiencia en el abastecimiento dentro de la compañía y el flujo de la información entre las diversas empresas.

Una de las ventajas de estar inmerso en un complejo productivo es la facilidad para percibir las nuevas necesidades de los compradores de una manera más clara, ya que cualquier información que tengan las empresas sobre cambios en el mercado será conocida por el resto de las compañías.

Las relaciones continuas entre los participantes de un complejo (incluyendo entidades de investigación y desarrollo), facilitan el aprendizaje sobre nuevas posibilidades tecnológicas, operativas o de prestación de servicios, ya que la interacción entre las firmas permite la observación directa de los métodos de producción. La conexión entre los proveedores y los fabricantes es vital para la facilidad, flexibilidad y capacidad de tomar medidas para el cambio y la innovación, ya sea en el proceso productivo, logístico, de mercadeo, comercialización o transporte. La relación geográfica entre las diferentes etapas de la producción promueve la innovación mediante el suministro eficiente de los insumos necesarios para las nuevas tecnologías.

INCAE (1999), menciona que la comparación constante entre firmas rivales o colegas hace que las empresas busquen formas alternativas y creativas de destacarse, teniendo como resultado una búsqueda constante de nueva tecnología. En una primera etapa del proceso de cambio, la facilidad de tránsito de la información genera una competencia permanente en la implementación de mejores sistemas productivos, seguido por una generalización de las nuevas técnicas escogidas.

La misma mentalidad de cambio puede estrechar los vínculos entre las empresas participantes en un complejo productivo, principalmente por medio de la adopción de nuevas tecnologías de comunicación y transporte. Como se dijo anteriormente, la eficiencia en los sistemas de transporte y comunicación, así como la rapidez en los métodos de entrega de materias primas, puede llegar a sustituir la cercanía física entre las empresas, mejorando las relaciones entre las mismas.

3.1.2.3. Incentivos para la formación de nuevas empresas generadas por los complejos productivos

RAMOS (1998), menciona lo importante que es tomar en cuenta las implicaciones que pueda tener la distancia dentro del estudio de los complejos productivos. "...La ubicación es una variable poderosa que moldea las soluciones de compromiso entre mercados y jerarquías "

La interacción repetida y la informalidad de los contratos dentro de la estructura, los cuales resultan de vivir y trabajar en un área geográfica, fomentan la confianza, la comunicación abierta y reducen los costos de cortar y recombinar las relaciones de mercado. INCAE (1999).

Según PORTER, M. (1999), la mayoría de las empresas nuevas se forman en complejos productivos existentes y no en ubicaciones aisladas. Las razones son varias: (1) el atractivo es mayor dentro del complejo productivo, ya que ahí existe más información acerca de las oportunidades dentro del mercado; (2) las barreras de entrada son menores que en cualquier otra parte, ya que los activos, las destrezas, los insumos y el personal se encuentran disponibles en una misma ubicación geográfica; (3) suele encontrarse un importante mercado local y un número mayor de clientes potenciales; (4) las barreras de salida suelen ser menores, ya que existe menor necesidad de inversión especializada y mercados más profundos de activos especializados. Por lo tanto las empresas que se encuentran ubicadas en otras regiones geográficas, en muchas ocasiones se desplazan hasta los complejos productivos en algún momento de su vida útil, tratando de aprovechar las ventajas en productividad e innovación que se obtienen al ser integrante del mismo.

IV. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Ámbito del estudio

El presente trabajo de investigación se desarrolló en 13 distritos de la Región San Martín, identificados por tener mayor presencia de empresas agroindustriales: Nueva Cajamarca, Rioja, Moyobamba, San José de Sisa, Lamas, Morales, Tarapoto, Banda de Shilcayo, Picota, Bellavista, Saposoa, Juanjui y Tocache.

4.2. Materiales de estudio

Se utilizó los siguientes materiales:

- a) Encuestas realizadas a productores de insumos y a empresas agroindustriales de la región.
- b) Formatos para entrevistas guiadas a organizaciones de productores de la región San Martín.
- c) Información proporcionada por instituciones del sector público: Ministerio de Agricultura (MINAG), Dirección Regional Agraria San Martín (DRASAM), Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR), Ministerio de la Producción (PRODUCE), Promoción de las Exportaciones (PROMPEX); y de instituciones del sector privado: Asociación de Exportadores (ADEX), Málaga Web, entre otros.
- d) Textos: Plan Regional de Competitividad, Diagnóstico de la Micro y Pequeña Empresa en la región San Martín, Plan Exportador Nacional y Regional, Zonificación Económica y Ecológica de la Región San Martín, entre otros.

4.3. Métodos y técnicas

4.3.1. Métodos

El método de estudio seguirá la estrategia explicativa, por las siguientes razones:

- a) Existen algunos trabajos previos de investigación, estos se tomarán como fuentes secundarias.
- b) El estudio se orientará a la búsqueda de los factores que no permiten desarrollar la agroindustria en Región San Martín.
- c) Se analizará la actual situación agroindustrial, y, se plantearán algunas soluciones, a fin de proponer implementar estrategias para el desarrollo del sector agroindustrial de la Región San Martín.

4.3.2. Técnicas de estudio realizado

- a) Técnicas para el Análisis de Sectores Industriales y de la Competencia.

- b) Técnicas para el análisis de la cadena productiva del sistema agroindustrial de la región.
- c) Técnicas utilizadas en la identificación de problemas (árbol de problemas).
- d) Técnicas para la elaboración de propuestas de desarrollo, ruta del camino lógico.

4.4. Procedimiento específico

- a) Para evaluar los factores genéricos determinantes del desarrollo agroindustrial, se utilizó como herramienta de análisis estructural el modelo Porter M. Diamante de Competitividad.
- b) Para evaluar los factores específicos determinantes del desarrollo agroindustrial, se utilizó como herramienta de análisis la cadena de valor, adaptación del modelo Porter.
- c) Identificación de causas y efectos del desarrollo agroindustrial en la región, se empleó el árbol de problemas.
- d) Para la elaboración de estrategias para el desarrollo de la agroindustria en la región San Martín, se aplicó el método del camino lógico. ¿Qué es lo que tenemos que solucionar hoy para ser competitivos en el futuro?

V. RESULTADOS

La región San Martín es un espacio heterogéneo, la economía está en función a variables como: tipo de población, actividad económica, inserción en el mercado e impacto ambiental; éstas variables definen una economía local. Por lo tanto la región San Martín se desarrolla en base a diferentes economías locales o sectoriales ligadas a la agroindustria, estas economías se pueden distinguir:

Economías urbanas, caracterizada por actividades desarrolladas en torno a un núcleo urbano como Tarapoto, Moyobamba, Rioja, Nueva Cajamarca, Juanjuí y Tocache.

Economías extractivas, actividades de explotación de minerales, animales, madera y otros productos forestales no maderables. Dentro de estas economías pueden distinguirse: actividades mineras localizadas en la zona del Alto Mayo

dedicadas a la extracción de piedra caliza para la fábrica de Cementos Selva, la extracción de dolomita, y las concesiones mineras localizadas en las zonas limítrofes con la región La libertad.

Economías agropecuarias, que incluye a la agricultura, y ganadería; son actividades desarrolladas en torno a vías de acceso como carreteras y vías fluviales. Estas economías se dividen en dos: Economía colono agropecuario, que comprende las zonas agrícolas de la selva alta de San Martín dedicados al cultivo del cacao y café, y; Economías agropecuario ribereño, desarrollada en las áreas agrícolas de la selva baja, caracterizadas por el desarrollo de la agricultura de subsistencia basadas en el cultivo del arroz, maíz, plátano y yuca.

Economías de conservación, desarrollado en parte del territorio de los pueblos indígenas, el Parque Nacional Cordillera Azul, al Parque Nacional Río Abiseo, al Bosque de Protección Alto Mayo y otras zonas poco accesibles.

Las economías ligadas a actividades: urbanas, extractivas y agropecuarias, son las más agresivas, como producto de estímulos de rentabilidad inmediata, sin tener en consideración la potencialidad de recursos para su aprovechamiento sostenible. Caso contrario las actividades vinculadas con la conservación, son de bajo impacto ambiental, como son el ecoturismo, bionegocios y el desarrollo de áreas naturales protegidas.

5.1. Factores externos que condicionan el desarrollo de la agroindustria regional

Existen factores externos que no están en el ámbito regional, pero que condicionan el desarrollo de la agroindustria.

El canje de deuda por naturaleza y medio ambiente, posibilitará nuevos negocios como: el uso de productos de la biodiversidad regional, especialmente el uso de las plantas con usos farmacológicos, germoplasma; por otra parte las tendencias de los mercados actuales por el consumo de productos naturales y frescos como frutas y vegetales, que en algunos países como Alemania representan el 60 y 80% del consumo de la población urbana, según el INSTITUTO DE

INVESTIGACIÓN DE RECURSOS BIOLÓGICOS ALEXANDER VON HUMBOLDT (2006). También existe demanda por derivados de los productos regionales como: uña de gato, aceite esencial de unguurahui, aceite de copaiba, aceite esencial de palta, aceite de marañón, aceite esencial de papaya, aceite esencial de mango, aceite esencial de maracuyá, aceite de sachá inchi (ácido linolénico), entre otros.

El comercio y precio justo, es una expresión de solidaridad de los consumidores, basado en alianzas para abrir mercados a pequeños productores que debido a sus escasos recursos financieros y experiencia son marginados, pagándoles un precio justo y creando relaciones comerciales duraderas como forma de reforzar su capacidad para participar en los mercados LARA, (2000). A la fecha existen dos productos favorecidos por esta certificación: café y cacao, habiendo iniciativas de gestión para certificar otros productos regionales.

La débil orientación a la adaptación de tecnologías apropiadas¹ para la agroindustria rural a nivel mundial. Uno de los problemas del enfoque de la Tecnología Apropiada, está en que los pequeños productores rurales y urbanos, los cuales tienen pocas posibilidades de generar ingresos adicionales debido a: bajos niveles de rentabilidad, problemas de mercadeo, la competencia con productos industriales, la falta de capacidad para responder a problemas imprevistos tales como el aumento de precios de los insumos y materias primas, o pérdidas en la producción. Otra de las limitaciones de las Tecnologías Apropiadas, es la falta de su adopción a nivel de los diseñadores e implementadores de políticas. Los gobiernos están más orientados a apoyar sectores de la producción de más rápido crecimiento (agricultura y turismo). Los pequeños productores agroindustriales principales usuarios de las tecnologías presentan crecimientos y cambios de mediano a largo plazo, lo cual tiene menos impacto en los resultados de los gobernantes.

¹ Adaptación y transferencia tecnológica de tecnologías que tienen como características: bajo costo, fácil manejo, uso intensivo de la mano de obra, pequeña escala y amigabilidad con el medio ambiente.

IIRSA, (2006), el desarrollo y la integración regional no deben ser simplemente para producir más de lo que tradicionalmente hemos producido, sino que debe ser un proceso de mejoramiento constante de la calidad y productividad de los bienes y servicios (mediante la innovación y la generación de conocimiento) para que la economía genere cada vez más riqueza para la sociedad. Como parte del proceso de integración regional, nuestras economías deben reorientarse para conformar cadenas productivas en sectores de alta competitividad global, capitalizando las diversas ventajas comparativas de los países de la región y fortaleciendo la complementariedad de sus economías para generar valor agregado en la producción que se traduzca en beneficios amplios para los países sudamericanos.

El Internet como herramienta es otra condición tecnológica que afecta al desarrollo de la agroindustria regional, en Latinoamérica el termino comercio electrónico significa básicamente comercio al menudeo orientado a consumidores. A diferencia de Asia en la cual se ve como se incrementan un amplio número de negocios que permiten la implementación de tecnologías de comunicaciones e información, incluyendo intranet, exanet (software empresarial para almacenamiento de datos, sin conexión a la red), EDI (Electronic Data Interchange), redes privadas, y aplicaciones de negocios en redes vía multimedia. Solamente en España el comercio electrónico al consumidor, ha alcanzado la cifra de 1.837,3 millones de euros en el año 2004, habiéndose incrementado el 20% en relación a los datos obtenidos el año anterior (1.530 M €). ITU (2001).

Uno de los efectos no esperados de la globalización es el interés que ha despertado la valoración de culturas, hábitos y creencias asociados con territorios específicos. Los consumidores comienzan a sentir malestar hacia corrientes que parecen homogeneizar la cultura alimentaria, y a uniformizar la dieta y los hábitos alimenticios con patrones alejados de sus tradiciones. En respuesta, se ha producido un movimiento de rescate y valoración de los alimentos locales, lo que representa una oportunidad para las agroindustrias rurales. El movimiento que más caracteriza esta corriente es llamado "Show Food", que se inició en Italia hace unos 20 años y que hoy tiene cientos de miles

de seguidores organizados en más de 70 países. En el Perú aun no es muy conocido, pero existen tendencias a desarrollarse, caso del festival de la vendimia en Ica. GOMEZ, (2001).

GOMEZ, (2001), la tendencia del consumo de productos frescos sin aditivos químicos, derivada de la preocupación por la salud (Japón, Alemania y Países Bajos). Un elemento a destacar es la relación entre envejecimiento de la población en mercados desarrollados (Europa) y el control de la salud. La población en países desarrollados tiende a envejecer y crece su preocupación por la salud, con lo cual aumenta el deseo de consumir frutas, hortalizas, hierbas medicinales etc. de preferencia frescas, que respondan a necesidades dietéticas precisas con bajo contenido de grasas, azúcar y sal. Estos consumidores aceptan el valor de los alimentos por lo que están dispuestos a pagar precios altos, debido a la importancia que le otorgan al cuidado de su salud. Este comportamiento abre las posibilidades a nichos de mercado interesantes que se pueden explotar, especialmente para productos ricos en vitaminas y otras propiedades. HERVIAS, (2006).

Según COMEX PERU, (2006), la lucha contra las drogas está presentando la oportunidad de tener acceso al mercado de Estados Unidos de Norteamérica, mediante la Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga – ATPDEA. Su impacto ya se está haciendo notar en el país, tal es así que se han registrado incrementos sustanciales en las exportaciones de productos agroindustriales y textiles desde el mes de noviembre del 2002. Sin embargo se presentan debilidades en cuanto la carencia de políticas e iniciativas de los líderes regionales. La utilización de la hoja de coca como alimento podría significar una alternativa de lucha contra las drogas, y contra la desnutrición en el país, considerando que se estima que la ingesta de 100 gramos de hoja, cubre las necesidades nutricionales de una persona, según estudios de la Universidad de Harvard, cuyos resultados están publicados en la página Webb de Mama Coca².

² <http://www.voltairenet.org/article120727.html>

La Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga (ATPDEA) surge a partir de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA), por la cual Estados Unidos otorgó preferencias arancelarias a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú con el objetivo de apoyar la lucha contra el narcotráfico. Esta ley abrió las puertas de EE.UU. a alrededor de 5,500 productos, que no incluían a los textiles y las confecciones. Se supone que el ATPDEA vigente serviría para mejorar la economía peruana, crear empleo y evitar la expansión de los cultivos de coca y el tráfico de cocaína, pero al negociarse y suscribirse un TLC, el ATPDEA ya no tiene sentido. Su vencimiento es hasta el 2007, eso significa que, si no se concreta el TLC, las exportaciones peruanas no tradicionales a EE.UU. ya no serán competitivas porque tendrán que pagar un arancel de entrada. ELORSA, (2003).

Después de los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001 y meses siguientes, los Estados Unidos conformaron el Departamento de Seguridad Interna de la Nación, el cual se encarga de establecer, planear, promover y monitorear los programas de manejo de emergencias y prevención de desastres, de proteger los sistemas de transporte y de supervisar, junto con otras agencias, la entrada de personas y productos en el país. IICA, (2006). Con el objeto de brindarle herramientas legales a ese nuevo Departamento, se creó la denominada Ley Pública 107-188, Ley de Seguridad en la Salud Pública, Preparación y Respuesta contra el Bioterrorismo, más conocida como "Ley contra el Bioterrorismo". Esta Ley le otorga a la FDA nuevas potestades y recursos que le permiten controlar mejor el suministro e ingresos de alimentos en el país, dado el alto riesgo y la posibilidad de que éste sea víctima de un ataque terrorista por medio de la contaminación alimentaria. MINCETUR (2006).

Los alcances del Protocolo Modificatorio al Convenio de Cooperación Aduanero Peruano Colombiano de 1938 y su arancel común. El Tratado Internacional beneficia a las empresas que se constituyen en la Región San Martín, brindando como ventajas la seguridad jurídica para la importación de maquinaria y equipos (bienes de capital), herramientas, insumos y artículos de consumo que en su Arancel Común se encuentra negociado libre de todo impuesto (impuesto al IGV

y al impuesto Ad Valorem); a más de 2000 Partidas Arancelarias Beneficiadas con el Convenio.

El impacto ambiental negativo y los mecanismos que tratan de minimizar, sigue siendo más un problema de ética de las empresas y de los funcionarios de las instituciones que norman y regulan las acciones ambientales. Un caso puntual es la contribución que hace la empresa Electro Oriente a la contaminación del Río Shilcayo; o la evidente contaminación ambiental de la Planta de Cemento de Rioja, o de los proyectos de irrigación sin la contraparte del drenaje de las aguas utilizadas para el riego de cultivos como el arroz, se sabe son las que más contaminan a los ríos; o las grandes acumulaciones de basura de las principales ciudades, muchas de las cuales (como la de Moyobamba), caen al Río Mayo contaminándolo. El problema se agudiza con autorizaciones de extracción de crudo en zonas restringidas del cerro escalera otorgado en concesión por el estado peruano para su exploración y posterior explotación a la empresa norteamericana Occidental – OXY. Este lote se localiza en los Departamentos de San Martín y Loreto y tiene una extensión de 870,882 hectáreas. La zona de exploración prevista se encuentra en el sector central del Lote 103, llamada estructura Pihuicho en la cuenca alta del río Shanusi.

5.2. Componentes del Diamante de competitividad regional

El clima de negocios está definido por la acción y la interacción de cuatro factores determinantes de la competitividad de un cluster: las condiciones de los factores de producción, la estrategia, estructura y rivalidad empresarial, las condiciones de la demanda, y las industrias relacionadas y de apoyo. A continuación se mencionan los aspectos más importantes de cada uno de ellos. Adicionalmente, se hace mención al papel del gobierno, tomando en cuenta que es un actor privilegiado que puede tener un fuerte impacto en el desarrollo de los cuatro factores determinantes.

5.2.1. Condiciones de los factores

El desarrollo de los factores resulta ser lo más relevante del desarrollo y de la innovación de las empresas agroindustriales, de la misma manera que las desventajas se pueden convertir en ventajas, siempre que la innovación se

desarrolle y se adelante a las de la competencia. Todo depende de la velocidad y eficacia con que se crean y despliegan en determinados sectores donde se puede ser competitivo.

5.2.1.1. Factores básicos

5.2.1.1.1. Mano de obra

En la región se identifican dos factores que afectan a la productividad de la mano de obra: educación y capacitación laboral.

El problema de la educación pública tiene que ver con la calidad, la falta de calidad explica la baja productividad del promedio de los trabajadores educados en un nivel básico o técnico medio, lo mismo sucede en el nivel universitario, debido a los recursos humanos poco especializados no existe mercado laboral para que los profesionales del sector sean insertados en puestos de trabajo afines a su formación.

Otro factor que entorpece la acumulación del capital humano es la poca inversión empresarial en la capacitación y formación especializada de sus trabajadores. La baja inversión en capacitación identifica a nivel regional una cultura empresarial poco moderna sin formación profesional. Por otra parte la sobreoferta laboral de recursos humanos no especializados hace preferir la contratación temporal o informal de mano de obra barata debido a la poca exigencia de mercado. Estos factores no estimulan la inversión empresarial en capacitación y formación, e impide acumular la experiencia y especialización que sólo se puede obtener con el aprendizaje práctico en el ambiente laboral.

5.2.1.1.2. Capital

Los obstáculos para que las empresas accedan al capital en los plazos y costos adecuados incrementan los costos de producción y disminuyen la competitividad de las empresas. Se identifican dos factores interrelacionados que influyen directamente sobre la productividad del capital.

5.2.1.1.2.1. Líneas de crédito y accesibilidad

La mayoría de negocios o empresas agroindustriales presentan problemas de acceso al crédito. Se estima que sólo el 7.2% de las microempresas y pequeñas tienen acceso al crédito formal, el cual brinda mejores plazos y costos que el crédito informal o semi-informal (ONGs). Muchas de las razones que explican estos hechos tienen que ver con la falta de información y de un marco legal adecuado, del acceso y de la regulación de los créditos brindados.

Los fondos importantes que hasta ahora han llegado a la región en los últimos años, han sido de fuentes gubernamentales y de cooperación internacional a través de ONGs. Otras fuentes de capital son los bancos, las cooperativas: Santo Cristo de Bagazan en Rioja y San Martín de Porres en Bellavista; las cajas: Caja Rural de San Martín y las Cajas Municipales de Piura, Paita, Maynas, Trujillo, entre otras.

Las instituciones que brindan servicios financieros a las empresas regionales, orientan sus servicios al comercio, con condiciones y esquemas de operación que a continuación se describen:

- ✓ Deficiente tratamiento diferenciado de acuerdo al segmento empresarial (micro, pequeñas, medianas y grandes empresas), lo que obstaculiza en muchos casos el acceso de la empresas a los fondos por la falta de flexibilidad en las condiciones de crédito (garantías, plazos no adecuados, etc.).
- ✓ Servicios lentos y trámites engorrosos; Alta orientación del crédito a actividades comerciales.
- ✓ Pérdida de confianza del público por las formas y medidas adoptadas de operatividad (tramites engorrosos) y sistema de cobranzas. (cobranzas coactivas).

5.2.1.1.2.2. Costo del crédito

Otro factor que limita el acceso al crédito, es el costo del mismo. Según cifras de la SBS (2007), la tasa de interés real efectiva promedio para créditos en moneda nacional es de 42.36% anual, mientras que los de moneda extranjera de 24.31%.

Este factor atenta al desarrollo de las inversiones en la región, considerando que las tasas de interés son muy elevadas, llegando en la actualidad al 3.5% mensual en nuevos soles y supera el 2.0% mensual en dólares; en el mercado informal las tasas de interés son más elevadas (varían entre el 10 a 20% mensual).

El **Cuadro 01**, muestra las principales instituciones financieras – IFIS, de la región San Martín, donde se detallan los productos para las empresas, requisitos, oficinas y mecanismos de refinanciamiento.

Cuadro 01. Principales instituciones financieras de la región San Martín

Institución financiera	Productos para la MYPE	Personal que opera el producto	Sectores que atiende	Tipo de crédito	Requisitos	Montos otorgados	Tasas de interés	Plazo para pago	Oficinas en la región	Ámbito	Refinanciamiento de la deuda
Bancos											
Banco INTER BANK	NO	NO	Todos los sectores	Crédito Comercial convencional.	Ultimas 03 declaraciones de rentas mensuales y 01 declaración de rentas anual ante Sunat (pago de impuesto a la renta), garantía hipotecaria, tener ventas mayores a los S/. 2'000,000.00 de nuevos soles.	Ilimitado, previa evaluación financiera.	Variable entre 1.5% y 4.8% de tasa mensual efectiva.	De acuerdo a evaluación	Tarapoto	Provincia de San Martín	Se carga interés moratorio
BBVA - Banco Continental	NO	NO	Todos los sectores, clasificados de acuerdo a su nivel de ventas: MYPE, Bajo Valor, Alto Valor, Superior (estos tres depende	Crédito comercial convencional, crédito Hipotecario, crédito exportador, crédito	Crédito Comercial MYPE: Balance Situacional, 01 declaración de renta anual y 03 ultimas declaraciones de rentas mensuales ante Sunat , Flujo de caja, declaración Patrimonial, Libro negro (libro de ventas no contable)	Ilimitado, previa evaluación financiera.	Tasa efectiva anual para préstamos en nuevos soles entre el 20 % y 49%.	De acuerdo a evaluación	Tarapoto, Juanjui y Moyobamba.	Regional	Se carga interés moratorio

Institución financiera	Productos para la MYPE	Personal que opera el producto	Sectores que atiende	Tipo de crédito	Requisitos	Montos otorgados	Tasas de interés	Plazo para pago	Oficinas en la región	Ámbito	Refinanciamiento de la deuda
			del nivel de ventas) y VIP (clientes exclusivos, por ventas superiores a los 5 millones de nuevos soles).	mi vivienda							
Banco de Crédito	Crédito Negocios, operativo desde marzo del 2004	15 personas no especializadas en Mypes.	Comercio: para capital de trabajo, y, Producción: para compra de activos.	Crédito comercial convencional.	Documento de identidad, última declaración de pago de impuestos (IGV, RER, RUS, Régimen general: declaración anual de rentas), Recibo de servicios de agua, luz, autovalúo de tenencia de propiedad, tener entre 25 y 65 años, negocio mayor a un año de antigüedad, acreditar ventas anuales por más de 10	Desde S/ 1,500.00 a mayores cantidades, previa evaluación financiera.	Para el sector comercial crédito para capital de Trabajo 50% de tasa efectiva anual. En el sector	Para capital de Trabajo hasta 18 meses, para compra de activos de 48 a 60 meses, de acuerdo a evaluación.	Tarapoto, Moyobamba, Rioja	Regional	Se carga interés moratorio

Institución financiera	Productos para la MYPE	Personas que opera el producto	Sectores que atiende	Tipo de crédito	Requisitos	Montos otorgados	Tasas de interés	Plazo para pago	Oficinas en la región	Ámbito	Refinanciamiento de la deuda
					mil dólares.		producción crédito para compra de activos 35% de tasa efectiva anual.				
Banco del Trabajo	Crédito MYPE: Empresa en el régimen único simplificado - RUS, y, para MYPE en	14 personas no especializadas en MYPES.	Comercio, producción y servicios.	Crédito comercial convencional.	Licencia de funcionamiento o código individual de registro - CIR, recibo de servicios de agua y luz cancelados, DNI, recibo de autoevaluó y más de 1 año de funcionamiento del negocio.	Hasta 30 mil soles, previa evaluación financiera.	2.4% mensual	Hasta en 24 meses, de acuerdo a evaluación.	Tarapoto y Moyobamba	Provincias : San Martín y Moyobamba	Se carga interés moratorio

Institución financiera	Productos para la MYPE	Personal que opera el producto	Sectores que atiende	Tipo de crédito	Requisitos	Montos otorgados	Tasas de interés	Plazo para pago	Oficinas en la región	Ámbito	Refinanciamiento de la deuda
	micro - RUS.										

Cajas de ahorro y crédito

Caja Municipal de Piura SAC.	Crédito MYPE	08 personas no especializadas en MYPES.	Comercio, producción, y servicios	Crédito comercial convencional.	Tener operativo el negocio mayor a 06 meses, Presentación de declaración de renta mensual y anual, título de propiedad de bienes inmuebles.	Desde cien dólares hasta el 5% de su patrimonio efectivo.	Entre 3% a 3.85% mensual, previa evaluación financiera.	De 12 hasta 60 meses, de acuerdo a evaluación.	Tarapoto y Moyobamba	Regional	Se carga interés moratorio
Caja Municipal de Paita S.A.	Crédito MYPE	11 personas no especializadas en Mypes.	Comercio, producción, y servicios	Crédito comercial hipotecario.	Negocio funcionando en periodo mayor a 06 meses, no tener deudas vencidas en otras entidades financieras, documento de identidad, acreditar la existencia del negocio (RUC, licencia de funcionamiento, boletas de compra de mercadería), título de	Desde trescientos soles a mas, previa evaluación financiera.	4.10% de tasa efectiva mensual y tasa preferencial de 3.2 a 3.5% de tasa efectiva mensual	De 01 mes hasta 36 meses, de acuerdo a evaluación.	Tarapoto, Juanjui y Rioja	Regional	Se carga interés moratorio

Institución financiera	Productos para la MYPE	Personal que opera el producto	Sectores que atiende	Tipo de crédito	Requisitos	Montos otorgados	Tasas de interés	Plazo para pago	Oficinas en la región	Ámbito	Refinanciamiento de la deuda
					propiedad del inmueble o de un aval, declaración jurada de bienes y fotocopia de recibo de agua y luz.		si el crédito supera los 10 mil dólares.				
Caja Rural San Martín	Microcrédito	05 personas no especializadas en MYPES.	Comercio, producción y servicios	Crédito comercial y crédito hipotecario.	MICROCREDITO: DNI, (titular, aval y cónyuge), tener más de 6 meses de antigüedad en el negocio, licencia de funcionamiento o constancia de puesto en el mercado, recibo de servicios de agua y luz pagados, título de propiedad de bienes inmuebles propio o del aval. CREDITO COMERCIAL: Además de adjuntar requisitos anteriores, presentar: tres últimas declaraciones de renta mensuales ante Sunat.	Desde trescientos soles a más, previa evaluación financiera.	De 3,5% a 4.6 % de tasa efectiva mensual	De acuerdo a evaluación financiera.	Rioja, Moyobamba, Nueva Cajamarca, Bellavista y Tarapoto (02 oficinas)	Regional	Se carga interés moratorio

Institución financiera	Productos para la MYPE	Personas que opera el producto	Sectores que atiende	Tipo de crédito	Requisitos	Montos otorgados	Tasas de interés	Plazo para pago	Oficinas en la región	Ámbito	Refinanciamiento de la deuda
Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Maynas	Créditos para la MYPE	08 personas no especializadas en MYPES.	Comercio, producción y servicios	Crédito comercial hipotecario.	CREDITO MYPES: copia DNI cónyuges, tener más de 1 año de antigüedad en el negocio, no tener información negativa en centrales de riesgo, licencia de, recibo de servicios de agua y luz pagados, RUC activo, Boleta de compra de mercadería, copia de minuta, título o escritura.	Hasta 60,000 nuevos soles, previa evaluación financiera	De 2% a 4 % tasa efectiva mensual	De 24 a 36 meses y de acuerdo a evaluación financiera	Tarapoto, Moyobamba, Rioja, Nueva Cajamarca	Provincias de San Martín, Moyobamba y Rioja	No

Cooperativas

Institución financiera	Productos para la MYPE	Personal que opera el producto	Sectores que atiende	Tipo de crédito	Requisitos	Montos otorgados	Tasas de interés	Plazo para pago	Oficinas en la región	Ámbito	Refinanciamiento de la deuda
Cooperativa de ahorro y crédito San Martín de Porres	CREC EMAS	03 personas no especializadas en MYPEs en cada ámbito de cobertura.	Comercio	Crédito solidario (colectivo o grupal).	Negocio propio, negocio mayor a un año de funcionamiento, pertenecer a un grupo mayor de 04 miembros solidarios.	De 500 a 1500 nuevos soles, previa evaluación financiera.	3,5% de tasa efectiva mensual	Mayor a tres meses de acuerdo a evaluación financiera.	Saposoa, Juanjui, Bellavista, Lamas, Tarapoto y Sisa	Saposoa, Juanjui, Bellavista, Lamas, Tarapoto y Sisa	De acuerdo a evaluación financiera.

Las instituciones financieras entienden como MYPE (concepción propia), aquella empresa cuyo régimen tributario está en la categoría del Régimen Único Simplificado – RUS, informal, con operaciones en la periferia de la ciudad y en mercados de abastos, y con alto riesgo crediticio.

Las tasas referenciales que promocionan las instituciones financieras no consideran los sobrecostos financieros: gastos administrativos, porte y mantenimiento de cuenta, impuestos a las transacciones financieras - ITF.

5.2.1.1.3. Recursos

San Martín es una región que cuenta con una amplia diversidad de recursos naturales, y con una geografía complicada que le hace difícil el aprovechamiento de los mismos. A continuación se mencionan algunos de los recursos potenciales los que se pueden aprovechar como ventajas comparativas para convertirlas en ventajas competitivas.

- ✓ Altos rendimientos en algunas frutas y hortalizas (Mango, vid, paltos, cítricos, plátano, yuca, cacao, café, caña de azúcar, entre otros).
- ✓ Existe un potencial de desarrollo en cultivos "industriales" (caña de azúcar, palma aceitera, cacao, café, sachá inchi, maíz).
- ✓ Clima apropiado para la ganadería intensiva (ganado vacuno de doble propósito: carne y leche; porcicultura).

A pesar de tener abundancia en recursos naturales, el grado de deforestación es alarmante, especialmente en las zonas donde la migración ha sido intensa.

En el caso de los recursos maderables, amparados en normas que no prevén ni protegen contra la deforestación, se está perdiendo la posibilidad de un negocio que si es rentable en otras partes del mundo como Canadá, Chile y Finlandia donde la industria de la madera representa el 25% de las exportaciones de éste último país, y donde el período de desarrollo de los bosques llega hasta los 80 años, RAMOS, J. (1999), mientras que en nuestra región tenemos especies que pueden ser explotadas comercialmente desde los 5 años, las más nobles como el cedro puede cosecharse desde los 20 años, y la caoba a los 40 años.

Mediante RM N° 0549-2002-AG del año 2002, se inició el proceso de concesiones forestales en la Región San Martín. El área total de los Bosques de producción permanente (BPP) en la Región es de 1'501,291 hectáreas, de los cuales 750,336 hectáreas son clasificadas como unidades de aprovechamiento divididos en 120 lotes. En los concursos de concesión fueron adjudicados 75 lotes con una extensión total de 472,184 hectáreas.

A la fecha no se cuenta con información exacta sobre la magnitud de las titulaciones por parte del proyecto especial de Titulación de Tierras – PET, se

estima que gran parte de las áreas adyacentes a la carretera "Fernando Belaunde Terry", están tituladas con fines de uso agropecuario. Estas zonas son las más intervenidas y explotadas con fines agrícolas. Según estimaciones hechas en base a la interpretación de las imágenes satélite, el 25% del territorio de San Martín están siendo usadas o fueron usadas para actividades agrícolas. De esto se estima que solamente el 30% está titulado.

Considerando que el 60% de las exportaciones noruegas, australianas y neozelandesas son productos primarios, sus rentas derivan de recursos naturales de mayor productividad; por lo tanto, el potencial desarrollo de la región, dependerá de la rapidez con que aprendan a manejar sus recursos naturales, así como a desarrollar las actividades proveedoras de insumos y equipos para ellos. (Encadenamientos hacia adelante y hacia atrás).

5.2.1.2. Factores especializados

Otra limitante para el desarrollo de la agroindustria regional es la poca cobertura de infraestructura en el interior, y de los servicios públicos de apoyo. La débil infraestructura se percibe en el escaso desarrollo de aeropuertos, carreteras, infraestructura eléctrica y las telecomunicaciones, lo cual perjudica a las empresas dado que dichas deficiencias impactan en la estructura de costos al momento de competir en los mercados internacionales. Estos factores no crean el medio favorable para el desarrollo de la agroindustria local.

5.2.1.2.1. Transporte

La región dispone de tres vías para el transporte de mercaderías y personas, que son: terrestre, aérea, y la vía fluvial.

5.2.1.2.1.1. Infraestructura terrestre

El eje de la infraestructura vial es la Carretera Fernando Belaúnde Terry, Tarapoto está a una distancia de 1.490 km. de Lima (700 hasta Chiclayo), al Norte, en su totalidad asfaltada, y a 1.008 km. vía La Marginal Sur, con un trecho sin asfaltar y en mal estado de conservación, lo que hace que el transporte de pasajeros y carga hacia Lima se haga exclusivamente por el Norte por la Carretera Fernando Belaunde Terry (ex-carretera Marginal).

La Carretera Fernando Belaúnde Terry, por el sur se inicia en Tingo María en el departamento de Huánuco, está construida a lo largo del Río Huallaga hasta el Río Mayo, para subir por éste río en dirección Noroeste y pasar a través del abra en el distrito de Pardo Miguel (a 1930 metros, según el SIG del Alto Mayo), en el ramal central de los Andes, de la sierra de Amazonas, provincia de Bongará (en Pedro Ruiz) y luego atraviesa entre Sierra y Selva Alta en la provincia de Utcubamba, Amazonas, hasta el Río Marañón, Puente Corral Quemado o 24 de Julio. Allí empalma con la Carretera Marañón – Olmos, que atraviesa Cajamarca (pasando por Chamaya, desvío a Jaén), hasta la Carretera Panamericana Norte, en Olmos departamento de Piura, a través del paso de menor altura de la Cordillera de los Andes en el Perú, en su ramal occidental, entre las vertientes del Pacífico y del Atlántico, en el abra de Porcuya, a 2.050 metros de altura, en la provincia de Huancabamba, Piura.

La Carretera Fernando Belaúnde Terry (Ex-Marginal) de la Selva está construida para camiones de hasta 48 toneladas, con un máximo de 16 toneladas por eje, está asfaltada, en su parte Norte, desde el Río Marañón, Tarapoto hasta Juan Guerra; en su parte Sur sólo está asfaltada entre Tingo María y Aucayacu en Huanuco. Todos los tramos asfaltados están en buen estado y son transitables todo el año, excepto en momentos de mayor intensidad de las lluvias que a veces provocan cortes por derrumbes. La carretera de Tocache a Aucayacu, está siendo parcialmente rehabilitada para facilitar el tránsito entre Tocache, Tingo María y Lima.

El mantenimiento de los caminos rurales está a cargo del Programa Pro vías del Ministerio de Transporte y Comunicaciones, como ejecutor del Proyecto de Rehabilitación y Mantenimiento de Caminos Rurales (PE-0136), financiados por el BID. Este asume primero la rehabilitación de los caminos a cargo de empresas contratistas de construcción civil, y encarga luego su mantenimiento a microempresas de mantenimiento vial de diferentes localidades.

El transporte terrestre, tanto de carga como de personas, está centrado en Tarapoto que cuenta con un terminal terrestre adecuado. El servicio de transporte está a cargo de empresas de la región y extraregionales,

especialmente de Chiclayo y Lima, con camiones y ómnibus relativamente modernos, así como camionetas de doble cabina y camionetas station wagon.

El trayecto de Tarapoto a Chiclayo, es alrededor de 700 kilómetros, se cubre en aproximadamente trece horas en ómnibus, a lo que hay que agregar unas diez horas más en ómnibus hasta Lima. El trayecto por el Sur, de la carretera Presidente Fernando Belaúnde Terry, aunque es un tercio más corto, puede tomar unas catorce horas hasta Tingo María, por el mal estado de carretera (carretera afirmada), y luego unas doce horas más hasta Lima.

El transporte de personas entre poblados del propio departamento se realiza por medio de camionetas station wagon, además de las denominadas combis (con asientos adaptados para posibilitar un mayor número de pasajeros) y camionetas rurales doble cabina, que llevan pasajeros tanto en la cabina como en la tolva. El cuadro 02, muestra las distancias desde las capitales de provincia a las principales localidades de la región San Martín.

Cuadro 02. Distancias interdistritales por provincias

Localidad	Distancia km.	Localidad	Distancia km.
<u>Provincia de San Martín</u>		<u>Provincia de Moyobamba</u>	
De Tarapoto a:		De Moyobamba a:	
Cabo Alberto Leveaú	31	Calzada	11
Cacatachi	9	Habana	19
Chazuta	41	Jepelacio	18
Juan Guerra	12	Soritor	23
Banda de Shilcayo	1	Yantaló	9
Morales	1	<u>Provincia de Rioja</u>	
San Antonio de Cumbaza	16	De Rioja a:	
Sauce	51	Naranjillo	39
Shapaja	21	Segunda Jerusalén	10
<u>Provincia de Lamas</u>		<u>Nueva Cajamarca</u>	21
De Lamas a:		Naranjos	53
Alonso de Alvarado	83	Posic	6
Barranquita	155	San Fernando	28
Pongo de Caynarachi	82	Yorongos	9
Cuñumbuque	28	Yuracyacu	15
Pinto Recodo	40	<u>Provincia de Huallaga</u>	
Rumizapa	22	De Saposoa a:	

Localidad	Distancia km.	Localidad	Distancia km.
San Roque de Cumbaza	36	Pasarraya	27
Shanao	32	El Eslabón	13
Tabalosos	39	Piscoyacu	5
Zapatero	30	Sacanche	21
<u>Provincia el Dorado</u>		Tingo de Saposoa	25
De San José de Sisa a:		<u>Provincia de Picota</u>	
Agua Blanca	12	De Picota a:	
San Martín de Alao	17	Buenos Aires	16
Santa Rosa	22	Caspizapa	21
Shatoja	12	Pilluana	22
<u>Provincia de Tocache</u>		Pucacaca	10
De Tocache a:		Puerto Rico	20
Nuevo Progreso	46.5	San Hilarión	20
Polvora	56.25	Shambuyacu	35
Shunté	40	Tingo de Ponaza	20
Uchiza	59.5	Tres Unidos	13
<u>Provincia de Bellavista</u>		<u>Mariscal Cáceres</u>	
De Bellavista a:		De Juanjuí a:	
Cuzco	121	Campanilla	49
Nuevo Lima	84	Huicungo	23
Ledoy	52	Pachiza	19
San Pablo	24	Pajarillo	8

Fuente: MTC, 2002

El transporte más común dentro de las ciudades y poblados mayores es el mototaxi, triciclo motorizado con asiento para dos a tres pasajeros bajo un toldo. Su uso como medio transporte se debe al bajo consumo de combustible, tiene el inconveniente de no prestar medidas adecuadas de seguridad.

5.2.1.2.1.2. Infraestructura aérea

La región cuenta con el aeropuerto de Tarapoto (construido en los 70s) y tres aeropuertos secundarios en las Provincias de Rioja, Juanjuí y Tocache, además de aeropuertos más pequeños en Bellavista, Picota y Moyobamba. Debido al asfaltado de la Carretera Fernando Belaúnde Terry, el transporte de carga y pasajeros por esta vía ha disminuido, con respecto al movimiento que registraba en la década de los 80s e inicios de los 90s. Las operaciones registradas en los últimos años se muestran en el Cuadro 03; esta disminución se fundamenta en el mejoramiento de las vías de acceso como el asfaltado de la carretera Tarapoto – Lima, (costo del flete de los camiones de carga \$ 20,00 la tonelada).

Cuadro 03. Flujos de operaciones de carga y pasajeros en el aeropuerto de Tarapoto

Aeropuerto Año	Operaciones (aeronaves)		Pasajeros		Carga (Kg)	
	Entradas	Salidas	Entradas	Salidas	Entradas	Salidas
1998	3,092	3,094	64,090	64,458	863,427	332,102
1999	3,276	3,248	67,400	72,032	298,702	227,051
2000 ⁽¹⁾	1,453	1,408	31,903	33,112	237,111	157,754

Fuente: Jefatura de operaciones de Tarapoto, 2003.

Las rutas Tarapoto – Lima – Tarapoto, son cubiertas por empresas comerciales con servicios de mas de un vuelo diario (duración del vuelo 55 minutos), con aviones tipo Airbuss y Boeing 327. Existen otras empresas aéreas de servicios de transporte: TANS, de propiedad de la Fuerza Aérea del Perú (duración del vuelo 75 minutos), a Iquitos, con escala en Tarapoto; SAOSA y Aero Pantanal (empresas coordinadas) en avionetas (Beechcraft o Cessna) de 5 a 9 pasajeros que brindan servicios de transporte a Pucallpa, y, según la cantidad de pasajeros, también a Orellana y Requena, en Loreto.

El aeropuerto de Tarapoto, hoy considerado de nivel Internacional (incluye vuelos nocturnos) a cargo de empresas como Tans, Wayra Perú, Lan Chile, Nuevo Continente, Aerocondor, entre otros y con aeronaves menores los cuales realizan vuelos tanto diurnos como nocturnos. El aeropuerto de Tarapoto sirve también de base de apoyo para helicópteros que atienden demandas de las empresas vinculadas a la explotación petrolera en San Martín y Loreto. En los demás aeropuertos de San Martín no hay vuelos.

5.2.1.2.1.3. Infraestructura fluvial

El río Huallaga es navegable para embarcaciones menores, pero una serie de estrechos (rápidos): Estero, Chumía y Vaquero, antes de Chazuta y en el Pongo de Aguirre, hacen difícil la navegación e imposible para naves de mayor tamaño.

La navegabilidad del Huallaga es aprovechada principalmente para el cruce del río en canoas y en balsas cautivas que pueden transportar incluso camiones; y para el transporte de personas y carga entre poblaciones adyacentes: Chazuta, antes de los rápidos, y Pelejo, más cerca de Yurimaguas. También son navegables otros ríos, el Mayo cerca de su desembocadura en el Huallaga en Moyabamba, cuenta con un pequeño puerto llamado Tahuishco, para botes a motor, canoas y balsas.

5.2.1.2.2. Investigación y desarrollo

La deficiente base tecnológica y científica no permite mayores avances en las empresas agroindustriales regionales, hecho debido al escaso aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación, como resultado principalmente de falta de información sobre beneficios potenciales.

En segundo lugar, se observa una baja capacidad de innovación tecnológica interna, como resultado de una baja inversión pública y privada en investigación y desarrollo (I&D). El gasto en I&D en el Perú ha sido 0.15% del PBI en las últimas décadas, comparado con el 0.3% del PBI en América Latina. (Agenda Perú, 2000). Estas cifras son el resultado de que el país no cuenta con orientación apropiada para incentivar y fomentar la investigación pública o privada, debido a que no se percibe los beneficios o bien público que tiene esta inversión.

Otro de los factores que afecta a la innovación tecnológica interna es el débil sistema de protección de la propiedad intelectual. Los índices de protección de marca (trademark) y de autor (copyright) revelan que esos instrumentos están mejor protegidos que los de patentes.

Existe un escaso aprovechamiento de la base científica, no porque sea baja en términos de capital humano, sino porque no se cuenta con una adecuada articulación entre los avances científicos y la producción empresarial.

Caso práctico es la base científica generada y obtenida por la Universidad que es el principal soporte tecnológico y científico de la región, sin embargo la investigación y desarrollo es insuficiente debido a que la Infraestructura científica y tecnológica es deficiente por los bajos presupuestos asignados, y por el elevado costo de los insumos. También se puede atribuir a la idiosincrasia de los

profesores universitarios por el poco interés de generar Know How y a la poca exigencia del mercado en calidad de productos. Esto se complica con la formación de recursos humanos sin orientación a la investigación y desarrollo, ya que obtienen su título universitario con cursos de complementación académica abandonando el principal rol de la universidad, la cual es crear bases científicas y tecnológicas.

En cuanto a otros centros de investigación científica y tecnológica en la región destacan el INIA, el IIAP, los mismos que no tienen una producción relevante en cuanto a investigación que puedan implicar innovaciones tecnológicas articuladas a nivel empresarial. Los Institutos Superiores Tecnológicos, con excepción del Instituto Tecnológico Nor Oriental de la Selva no tienen infraestructura tecnológica acorde con el nivel de instrucción que imparten, por lo que sus conocimientos tecnológicos y científicos son limitados, se orientan mas a terminos mercantiles que a generar capacidades con bases técnicas para el desarrollo de la región.

5.2.1.2.3. Comunicaciones e información

Las comunicaciones han progresado en los últimos años, a partir de un programa desarrollado por el Gobierno central, a través del Ministerio de la Presidencia (OSITEL y GILAT), mediante el que se ha conectado a todos los distritos e inclusive caseríos de la región a través de telefonía satelital. Inclusive en muchos distritos y provincias con cierta importancia relativa, se ha instalado una cabina de Internet, de esta manera los pueblos están interconectados a nivel global.

Con el acceso a Internet se ha mejorado el acceso a la información, sin embargo es lamentable que la información estadística y de análisis de los organismos públicos sea vendida por diferentes medios (libros, CD'S, información on line), y no esté disponible, además de no ser confiable (no se obtiene bases de datos mediante trabajo de campo). La mayoría de esta información se genera con datos pasados (censo nacional 1993), o en oficinas de trabajadores del estado lo cual dista mucho a la información real de la región. (Universo empresarial de la SUNAT menciona tener aproximadamente 32,000 empresas constituidas en la región, estudios de campo indican que no se depuraron: no habidas,

representantes legales fallecidos, cambios de RUC, cambios de domicilio, entre otros).

Un problema grave es el limitado acceso a la información; a pesar que existe una ley de transparencia y acceso a la información pública, las entidades con el pretexto de las normas establecidas en el Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA, esconden o venden información, restringiendo y no facilitando el uso de la misma para fines científicos. En otros casos se percibe celo en compartir la información entre instituciones del estado y mucho más con investigadores, éstas actitudes egoístas y de funcionarios y ex funcionarios públicos quienes al terminar su función en determinados cargos de estado, destruyen o hurtan la información que se produjo en su período de gestión, dejando al sucesor sin herramientas de trabajo, ocasionando que las labores se inicien desde cero cada vez que un nuevo directivo ocupe el mismo cargo, perdiéndose información que podría ser utilizada públicamente.

Existe otro tipo de información, la cual es generada por la empresa, el Diagnostico de MYPE en la región San Martín (2005), menciona que Todas las empresas generan información, que pueden clasificarse en dos niveles: La información interna (generada por la información contable – financiera; por el contacto con los clientes, estos suelen demostrar su satisfacción o disgusto por los productos o servicios que adquieren o por el trato que reciben; y por el aporte del personal) y la información externa (indicadores macroeconómicos sectoriales, del propio mercado, de los proveedores, de las agremiaciones, Internet, de las normas nacionales, municipales o regionales, etc.). En temas de competitividad se establece que después del capital humano, el capital más escaso pero a su vez el más valioso es la información, muchas veces el conocimiento ha determinado el éxito o fracaso de las empresas.

Sólo el 21,4% de las empresas de la región recopilan información, sin embargo hay un esfuerzo para recopilarlo de vez en cuando (46,2%), estos porcentajes no implican el establecimiento de un sistema (recopilar, procesar, actualizar y retroalimentar información); la información generalmente tiende a no tomarse en cuenta (el 74% de empresas de la región no saben cual debe ser el uso de esa

información). Por lo tanto las decisiones de dirección de las empresas no se toman teniendo en cuenta la información actual.

5.2.1.2.4. Servicio de agua y desagüe

La región tiene dos empresas proveedoras de agua potable, una en la Provincia de Moyobamba y la otra que comprende a todas las demás provincias EMAPA San Martín. Por su manejo político y poca calidad de gestión, la calidad del servicio es aún deficiente, manifestándose esto en la poca cantidad como para uso agroindustrial, y baja calidad del agua en la mayoría de las localidades donde brinda sus servicios.

La inexistencia de plantas de tratamiento de aguas residuales, ha convertido a los ríos Shilcayo y Cumbaza en aguas altamente contaminadas. Según los análisis realizados por la Dirección Regional de Salud, el nivel de coliformes fecales es de 1.2×10^6 a 1.5×10^6 /100 ml³. Se tiene que el río Shilcayo, desde el puente vehicular que conecta con el distrito de la Banda de Shilcayo, sufre la mayor carga de contaminación de tal forma que cuando desemboca al río Cumbaza, son solo aguas residuales; el río Cumbaza viene sufriendo contaminación desde los primeros pueblos asentados en sus orillas a lo largo de su recorrido, así como de los excedentes de riegos de los campos agrícolas, pero la mayor carga de contaminación la adquiere a la altura del aeropuerto de la ciudad, los niveles de contaminación se incrementan al juntarse con las aguas de los demás afluentes entre ellos el río Shilcayo, de tal manera que al pasar por la ciudad de Juan Guerra, ubicada a 13 Km. de la ciudad de Tarapoto, las aguas de este río no son aptas para los servicios humanos, pero a pesar de ello sigue siendo fuente de aprovisionamiento de agua a comunidades asentadas en sus riberas aguas abajo, hasta su desembocadura en el río Huallaga.

Existen estudios y proyectos en lo referente al tratamiento de la basura que proviene de la ciudad de Tarapoto, que por situaciones de interés político no se ejecutan. Sin embargo, no se conocen proyectos a nivel de factibilidad para la

³ Tratamiento y Rehuso de las Aguas Residuales de la Ciudad de Tarapoto - San Martín, realizado por el Guillermo León Suematsu, 1992.

instalación de plantas de tratamiento de las aguas servidas o para minimizar la contaminación de los ríos de la provincia.

5.2.1.2.5. Energía

El departamento de San Martín tiene una potencia térmica instalada de 37 mil 585 Mw., siendo la provincia del mismo nombre la que tiene mayor potencia (21 mil 953 Mw.), como se detalla en el Cuadro 04, equivalente al 58% de la potencia total departamental, la siguen las provincias de Moyobamba con 2 mil 584Mw) y Tocache con (2 mil 512 MW), 7%.

Cuadro N° 04. Potencia térmica instalada por provincia

Provincia	Potencia instalada (Mw.)
San Martín	21.953
Moyobamba	2.584
Bellavista	1.751
Picota	1.912
Lamas	0.997
Rioja	1.426
Mariscal Cáceres	2.170
Huallaga	1.740
El Dorado	0.540
Tocache	0.540
Total	37585

Fuente: Dirección Regional de Energía y Minas de Moyobamba

Entre otras fuentes de energía tenemos las Centrales Hidroeléctricas. El Cuadro 05, muestra las centrales hidroeléctricas ubicadas en las localidades de la región.

Cuadro 05. Centrales hidroeléctricas de la región San Martín

Nombre	Potencia Mw.	Distrito
C.H. Gera	6.160	Jepelacio - Moyobamba
C.H. Tabalosos	0.280	Tabalosos - Lamas
C.H. San José de Sisa	0.130	San José de Sisa – El Dorado
C.H. Naranjos	0.250	Pardo Miguel - Rioja
Total	6.410	

Fuente: Dirección Regional de Energía y Minas de Moyobamba

La energía en la región es distribuida a través de 06 subestaciones: Subestaciones Moyabamba y Gera en la provincia de Moyobamba, Tarapoto en San Martín; Rioja, Bellavista y Tocache en las provincias del mismo nombre.

La Empresa Electro Oriente S.A. tiene la concesión de generación y distribución eléctrica en Lamas, Tabalosos y Rumisapa (en Lamas), Cacatachi, Tarapoto, Juan Guerra, San Antonio de Cumbaza, Shapaja y Sauce (en San Martín), Yantaló, Moyobamba, Jepelacio, Calzada, Habana y Soritor (en Moyobamba), Tahuantinsuyo, Nueva Cajamarca, Segunda Jerusalén, Yuracyacu, Tambo, Porvenir, Posic., Yorongos (en Rioja), Juanjuí (en Mariscal Cáceres), Bellavista (en Bellavista), Picota y Pucacaca (en Picota), Saposoa y Tingo de Saposoa (en Huallaga), San José de Sisa (en El Dorado), Shucshuyacu (entre San Martín y Loreto), y Lagunas, Yurimaguas, Iquitos y otros, en Loreto.

Se ha iniciado el proceso de interconexión con la Central Térmica del Mantaro con una línea de transmisión de 138 KM, faltando el tramo Tocache – Juanjuí para la interconexión.

Existen dos factores limitantes en la calidad de la energía, dentro de ellos podemos mencionar el costo de la energía y la discontinuidad o interrupciones en el servicio.

Es difícil producir productos de calidad a precios bajos si los costos de la energía son elevados, esto se complica cuando la industria o fábrica tiene que instalar una subestación que provea energía de acuerdo a las necesidades de la empresa, en otros países existen los llamados parques o zonas industriales, estas están equipadas con energía de acuerdo a las necesidades de la empresa industrial con corriente: alterna o continua, y con adaptaciones al voltaje que utilicen las máquinas industriales.

Otra de las deficiencias es el corte o interrupciones generadas por los proveedores de energía, en este caso el único proveedor de energía de la región San Martín es Electro Oriente, las fuentes de generación de la misma son motores Checoslovacos SKODAK en la provincia de San Martín y otros de menor capacidad y de diferentes marcas en los distritos y provincias más alejadas. Estas máquinas generadoras al no tener un mantenimiento adecuado presentan irregularidades en su funcionamiento, la cual trae como consecuencia

los cortes inesperados de fluido eléctrico, los mismos que originan el deterioro de las máquinas y equipos de las empresas agroindustriales.

En cuanto a la capacidad de generación de energía, esta tiene prevista mejorar habiéndose construido redes que cubren a todas las provincias y a la mayoría de los distritos, y están próximas a interconectarse con la red nacional del Mantaro, esta red permitirá que las empresas agroindustriales instaladas en la región puedan reducir su costos de fabricación, además de ser un recurso que estará en forma permanente y estable, garantizando la producción actual.

En energía fósil, Tarapoto cuenta con una planta de ventas de combustibles, abastecida por camiones tanque desde la planta de Yurimaguas, y ésta a su vez por barcazas desde la refinería de Iquitos. La planta de Tarapoto comercializa gasolina de 84, 90 y 94 octanos, kerosene y Diesel N° 2, cuenta con una capacidad de almacenamiento de 22.600 barriles. Otras fuentes de los combustibles son traídos desde la refinería Talara, en Piura, por vía terrestre. La planta está aumentando su capacidad debido a la instalación de nuevas empresas cada una con infraestructura moderna para expender combustible.

Existe algunas iniciativas tanto del estado y de algunas empresas privadas en cuanto a la producción y uso de combustibles ecológicos como el etanol, ya se realizaron las pruebas en cuanto a potencia y rendimiento, se puede ver el tránsito de algunos vehículos haciendo uso de este combustible, pero no existe capacidad de planta instalada para proveer de este insumo.

Otro tipo de energía alternativa que se puede aprovechar es la energía solar, en la mayor parte del departamento de San Martín (excepto en el Bajo Huallaga y las montañas cubiertas de nubes) hay un potencial de 2000 a 3000 horas de sol por año. En Juan Guerra, cerca de Tarapoto, hay una irradiación diaria promedio de 3,95 kWh/m².

5.2.2. Estrategia estructura y rivalidad de la empresas

Para que se establezcan niveles adecuados de competitividad, Porter sugiere que el contexto local debe fomentar formas adecuadas de inversión y mejora

continua, además de existir una competencia enérgica entre los competidores locales que fuercen el desarrollo del sector agroindustrial.



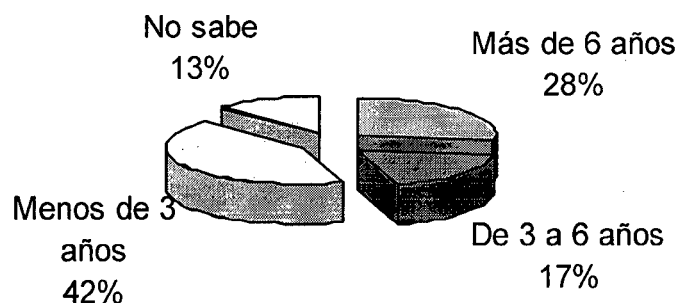
5.2.2.1. Estrategias

5.2.2.1.1. Ventas

En el sector agroindustria, la actividad más significativa (mayor cantidad de empresas) es elaboración de productos de panadería, son empresas familiares que realizan la actividad de generación en generación y por lo tanto consideran que su experiencia en ventas es mayor a 06 años, pero también dentro del sector agroindustrial se encuentra una actividad dedicada al embotellado de aguas (empresas agroindustriales nuevas en el mercado), estas tienen menos de tres años en experiencia en ventas.

A pesar de haber empresas con experiencia en ventas mayores a los 06 años, en la Figura 02, las empresas del sector agroindustrial no utilizan herramientas de planificación para el área de ventas, con excepción de las empresas de distribución de bebidas gasificadas no se ha encontrado el uso de estudios de mercado para los productos regionales.

Figura 02: Experiencia en ventas de las empresas agroindustriales



5.2.2.1.2. Cooperación interempresarial

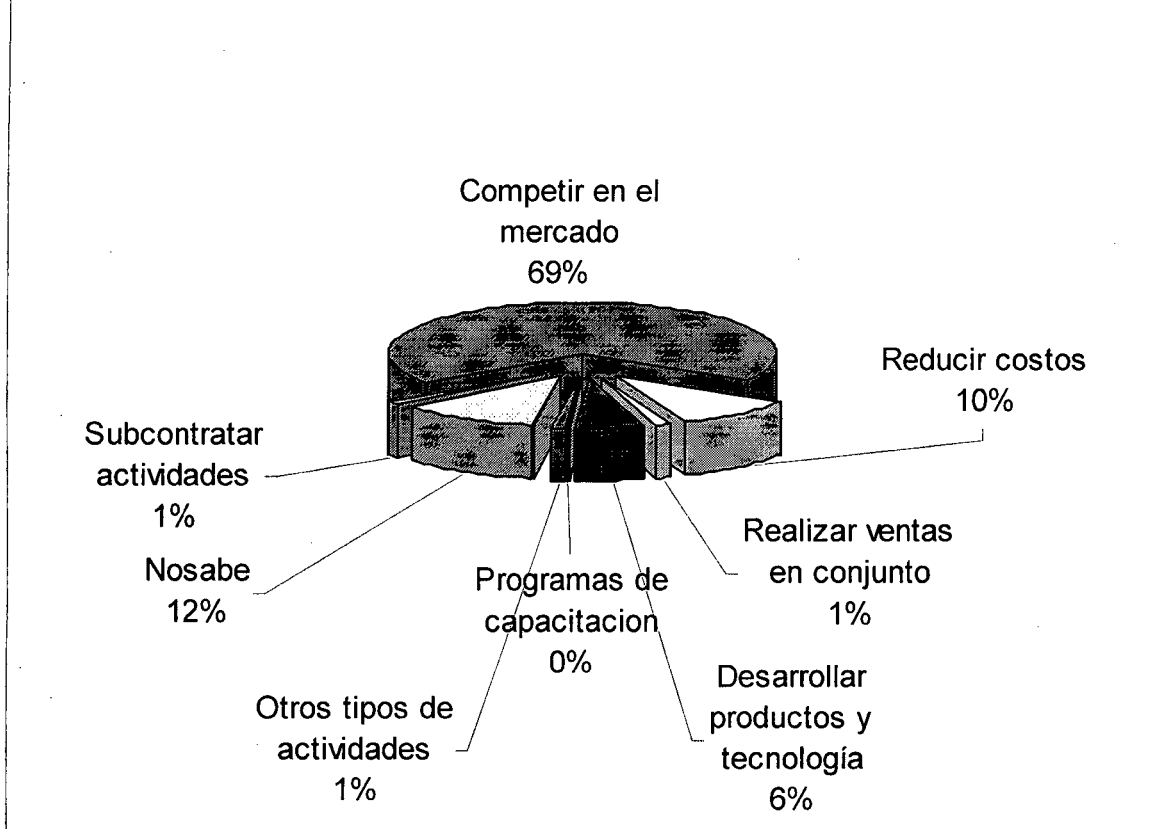
A la mayoría de empresas de la región (63.7 %) no le interesa la cooperación con otras empresas. Estrategia indispensable para el encadenamiento productivo y la generación de valor.

Las empresas utilizan esta estrategia para competir en el mercado (en temas de precio de venta al consumidor final). Sin embargo esta estrategia no ha sido efectiva para el sector debido a los altos índices de informalidad, situación que influencia en la diferencia de precios de un producto agroindustrial de una empresa formal y de una informal.

Aquellos distritos donde la competencia es fuerte caso Tarapoto no existe establecimiento de estas redes, en distritos como Picota, San José de Sisa y Tocache, las empresas se reúnen con sus pares para tomar acuerdos, la familiaridad entre empresarios y el escaso número de empresas agroindustriales, contribuye al establecimiento de la confianza, requisito básico para estrechar lazos económicos. Por lo que, a mayor dimensión geográfica de las ciudades, menos se conocen los empresarios entre ellos.

La falta de redes de cooperación a nivel empresarial en nuestra región, hace que tengamos muy pocas oportunidades para imponer nuestro poder de negociación por escala, (disminuir el poder de negociación de los proveedores) por el contrario, La Figura 03, muestra que el 69% de las empresas agroindustriales toman acuerdos para no competir en el mercado, solo el 10 % de las empresas utilizan estrategias de cooperación para reducir costos de producción.

Figura 03: Cooperación entre empresas agroindustriales



5.2.2.1.3. Precios

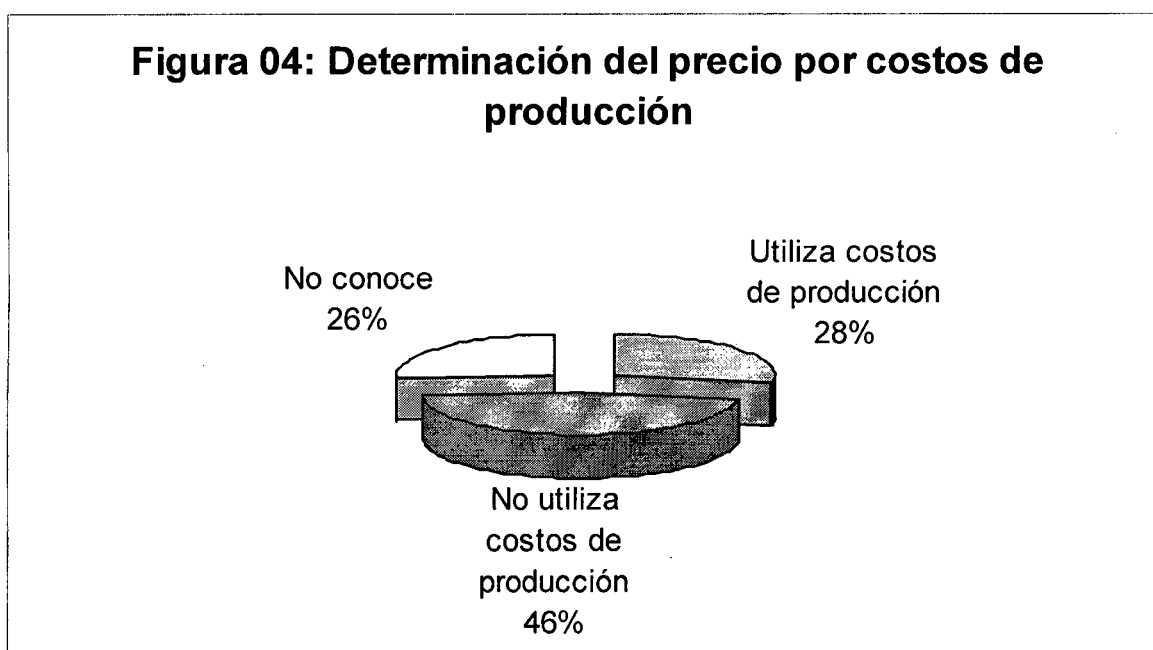
Los precios de los productos de las empresas de la región, se determinan como consecuencia de los precios que establecen los proveedores de insumos o de materia prima. Lo que implica necesariamente un restringido margen para poder determinar los precios de acuerdo a los costos de producción de la empresa. El caso más notorio de esta situación está en la actividad elaboración de productos de panadería, actividad económica en donde las empresas agroindustriales son más numerosas, el precio de la principal materia prima (el trigo), es condicionado por los proveedores, haciendo que la empresa no pueda aplicar una estrategia de precio para aumentar sus ventas.

Lo mismo sucede en las empresas que trabajan el aserrado y cepillado de madera, dependen de los precios que fijan a sus productos las empresas que

extraen madera de los bosques, por otro lado, las empresas que transforman la madera (fabricación de muebles), fijan sus precios en base a los precios de los insumos fijados por las empresas de aserrado y cepillado de madera.

Rompen este esquema las empresas que embotellan aguas minerales, debido a que su materia prima principal (agua de la red pública) entra en un proceso de microfiltrado, por lo que el precio de su producto depende básicamente de su estructura de costos y gastos de distribución, siendo su margen de utilidades hasta del 50%.

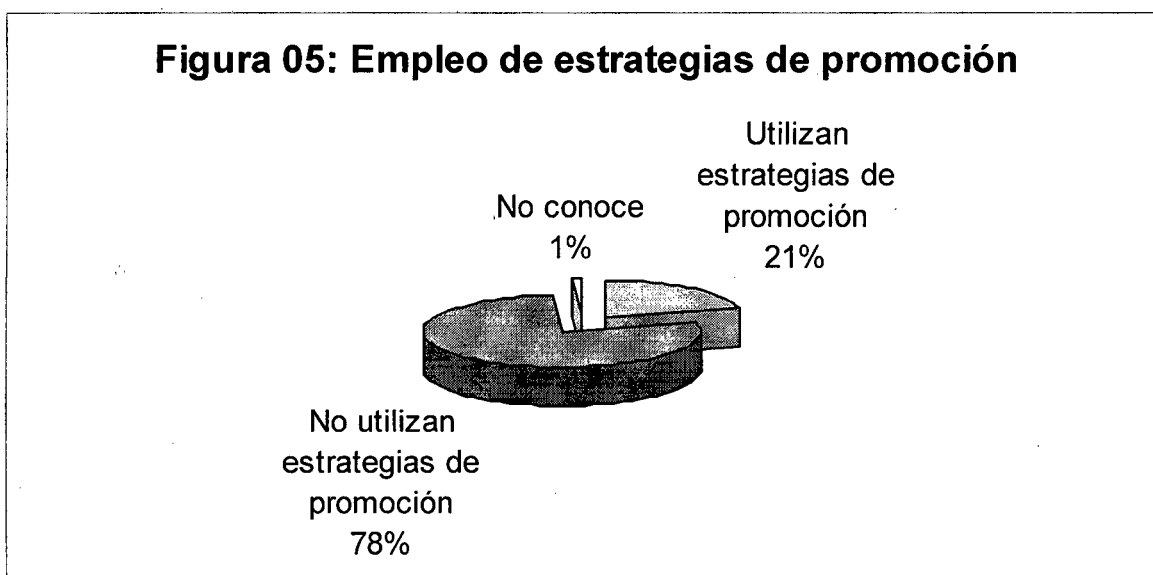
La **Figura 04**, muestra que el 26 % de las empresas agroindustriales no saben calcular sus costos, y el 46% no determinan el precio de sus productos de acuerdo a las estructuras de los costos de producción. Los precios se determinan en base al precio de la competencia, no se hace uso de herramientas de apoyo como: estudios de mercado, punto de equilibrio, estadísticas sectoriales, lo cual indica que los precios fijados no corresponden a una estructura de costos y gastos efectuados.



5.2.2.1.4. Estrategias de promoción

El 78% de las empresas agroindustriales de la región no aplican estrategias de promoción para la venta de sus productos como se muestra en la **Figura 05**, debido a las limitadas competencias que tiene el personal de ventas y de administración de las empresas.

Generalmente las estrategias de promoción se limitan al pago de publicidad en medios radiales, televisivos o escritos; no se utiliza otros medios de promoción. (Degustaciones, envases, empaques, reducción de precios, presentaciones, premios, concursos y sorteos, entre otros).



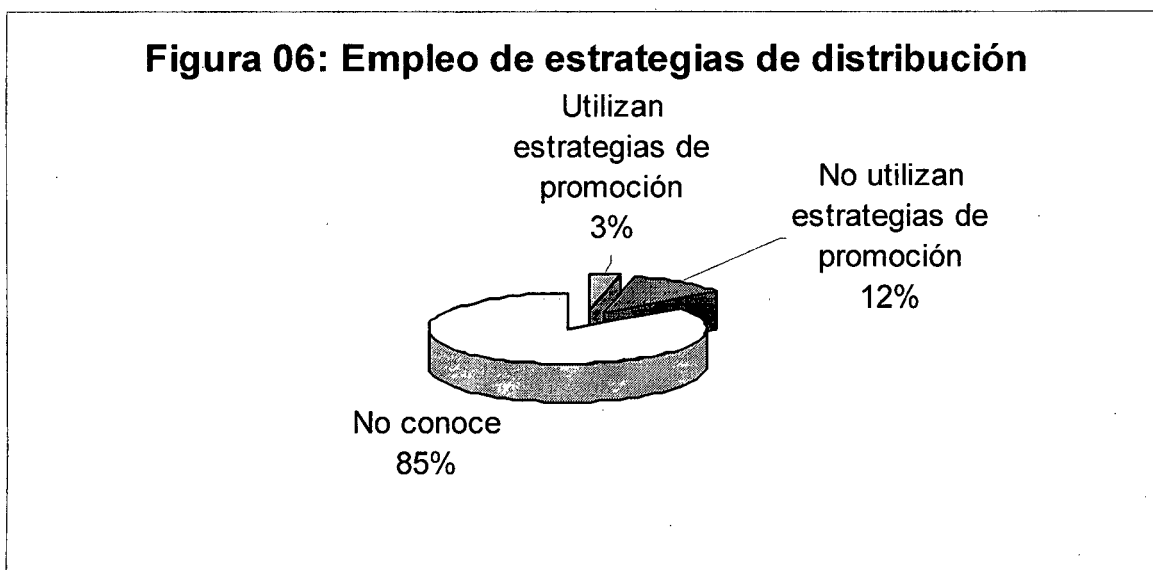
5.2.2.1.5. Estrategias de distribución

La **Figura 06**, muestra que el 85% de las empresas no sabe lo que es una estrategia de distribución. La falta de personal calificado o de conocimientos apropiados en determinadas áreas de la empresa es la principal limitante para el empleo de estas estrategias.

Las empresas que no usan estrategias de distribución, justifican en la pequeña dimensión geográfica de las ciudades, sin embargo no se considera que los clientes hayan adoptado criterios diferentes de selección de compras.

La distribución no es solo la repartición de los productos (delivery en el mejor de los casos y el más entendible para las empresas de la región), estas estrategias también implican el envase y las formas de embalaje, el tiempo de vida útil de los productos y los precios. La mayoría de empresas no consideran estos aspectos de la comercializan y posicionamiento; estos aspectos pueden ayudar a la diferenciación empresarial y por tanto la posibilidad de acceder a nuevos y mejores mercados.

El 3% de empresas del sector agroindustrial, como lo muestra la **Figura 06**, aplican estrategias de distribución, dentro de ellas las que han posicionado su productos en el mercado, por ejemplo un caso específico son los chocolates La Orquídea y la distribución de sus productos en los principales aeropuertos del país. Sin embargo mas del 85% de empresas agroindustriales de la región no conocen lo que es una estrategia de distribución.



5.2.2.2. Estructura de las empresas agroindustriales

5.2.2.2.1. Formalidad y visión de desarrollo

La primera barrera de operatividad de una empresa agroindustrial en la región es la formalidad, la misma que depende del tipo de figura legal que la empresa tome. Se estima que el tiempo de duración es aproximadamente de 30 días para

el trámite de constitución como persona natural y de 60 días como persona jurídica. En el caso de empresas del sector agroindustrial estos trámites aumentan considerablemente, debido a las licencias y permisos que se exigen dependiendo de la actividad económica (licencias sanitarias, municipales, análisis físico – químicos y bromatológicos, u otros permisos especiales).

Las principales razones por la que el empresario optó por la forma más sencilla (persona natural) de constitución son:

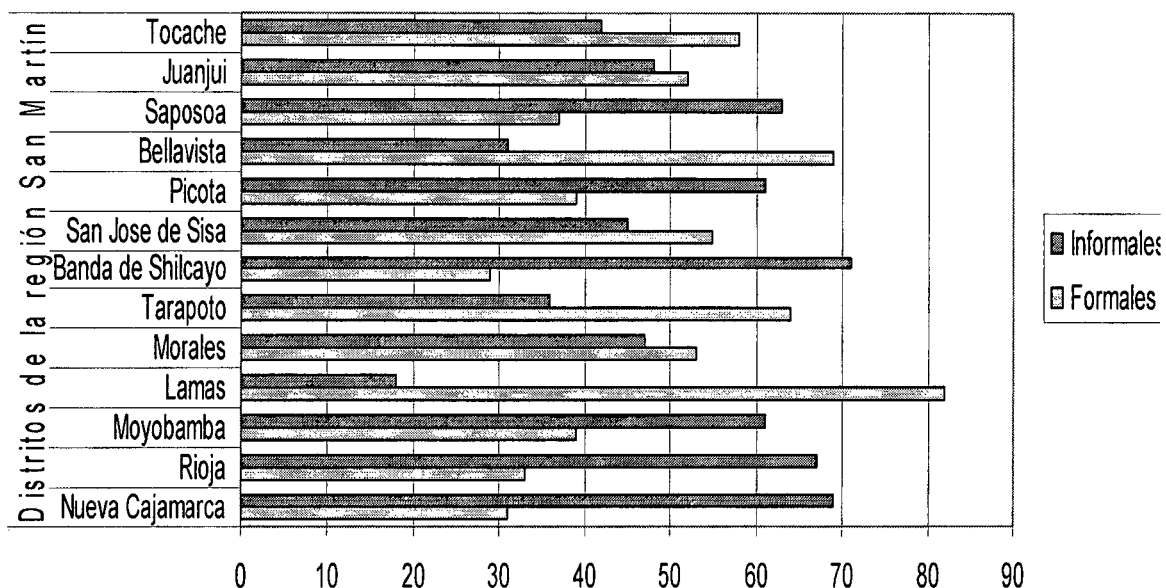
- a) La facilidad de creación y de salida del empresario, la empresa a nombre de persona natural inicia sus actividades obteniendo su número de RUC, y sale del negocio dando de baja su número de RUC (ambas actividades lo puede hacer el mismo día). La persona jurídica inicia un proceso desde la búsqueda en los registros públicos, elaboración de la minuta de constitución hasta su inscripción en registros públicos, para salir del negocio inicia todo un proceso de declaración de cierre de actividades.
- b) El tiempo empleado para la figura legal que tome una empresa, el proceso de constitución y registro debe cumplir con cuatro etapas: Trámites personales y notariales, procedimientos judiciales y registrales, procedimientos administrativos y procedimientos municipales. Esto implica una gran cantidad de trámites, lentos, engorrosos, en diferentes instituciones gubernamentales.
- c) El costo de constitución de acuerdo a la figura legal, la constitución de una empresa en la figura de persona natural no tiene costo alguno, por el contrario bajo la figura de persona jurídica tiene un costo aproximado de ochocientos nuevos soles, sin considerar licencia de funcionamiento, compra de libros contables y legalización de los mismos, y, impresión de boletas y facturas.

En el caso del sector agroindustrial los costos se incrementan al tener permisos o registros especiales de la actividad en que esta se encuentre.

La limitada visión de negocio del microempresario, quien busca mecanismos fáciles y prácticos de constitución (empresa a nombre de persona natural) y que no tiene como objetivo el crecimiento para convertirse en pequeña empresa, limita el salto de una empresa de subsistencia a una empresa de acumulación simple y de seguir en una escala de desarrollo progresivo.

Otro de los factores de la estructura empresarial de la región es la informalidad de las empresas, en algunas localidades como Nueva Cajamarca la informalidad llega al 70% y en La Banda de Shilcayo los índices son mayores al 70 %, según la **Figura 07**.

Figura 07: Condición legal de las empresas en varios distritos de la región



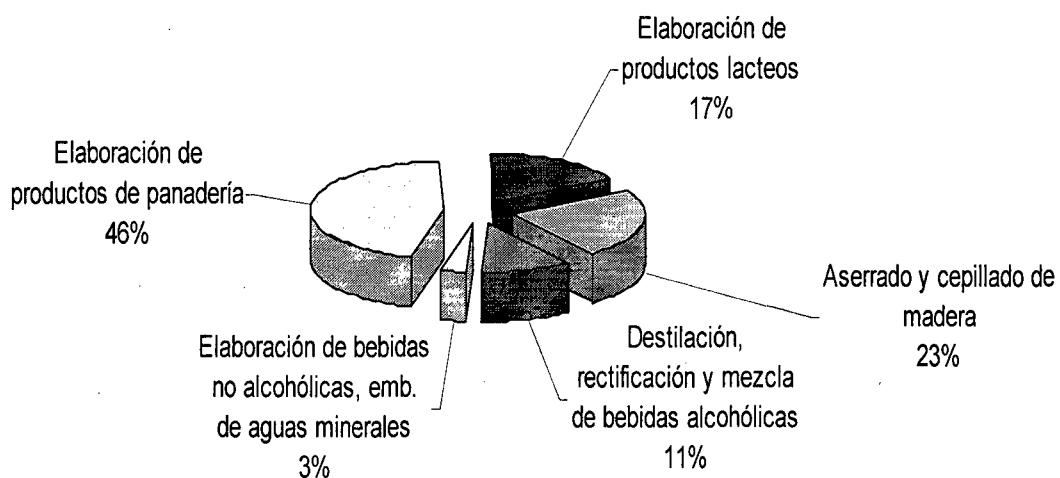
5.2.2.2.2. El tamaño de las empresas

En el Perú predominan las microempresas, es decir, las empresas con menos de 10 trabajadores y ventas que no superan las 12 unidades impositivas tributarias (UIT) anuales.

Las actividades agroindustriales formales y clasificadas por CIUU que tienen mayor presencia en la región según la Figura 08 son: Elaboración de productos de panadería, genera el 46% de los puestos de trabajo agroindustrial a nivel regional; seguido por aserrado y cepillado de madera con 23% de puestos de trabajo; elaboración de productos lácteos con 17%; destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas genera el 11% del empleo regional; y elaboración de bebidas no alcohólicas embotellado de aguas minerales genera el 3% de los

empleos regionales en el sector agroindustrial. La contribución de las otras actividades agroindustriales a los índices de empleo del sector no es significativa.

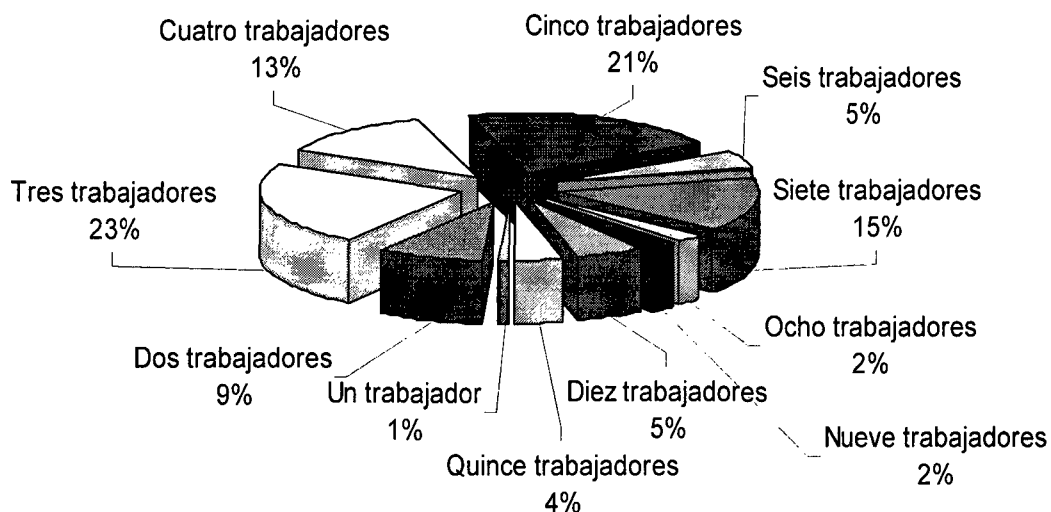
Figura 08: Puestos de trabajo generados por las principales actividades agroindustriales en la región San Martín



La **Figura 09**, muestra que el 23% de los puestos de trabajo del sector agroindustrial están en empresas que tienen tres trabajadores, 21% en las que tienen cinco trabajadores, 13 % en los que tienen 4 trabajadores. Nótese los altos porcentajes de mano de obra en empresas de más de tres trabajadores, lo contrario sucede en las actividades agroindustriales del sector informal, los puestos de trabajo están ubicados en empresa que cuentan con menos de tres trabajadores.

Destacan entre las empresas agroindustriales con más de diez trabajadores las que realizan actividades de aserrado y cepillado de madera.

Figura 09: Distribución de los puestos de trabajo en las empresas agroindustriales de la región



El monto de la inversión nos da una idea clara del tamaño del sub sector agroindustrial. El **Cuadro 06**, indica la inversión por actividad económica agroindustrial en la provincia de San Martín

Cuadro 06. Monto de la inversión en las actividades agroindustriales en la provincia de San Martín

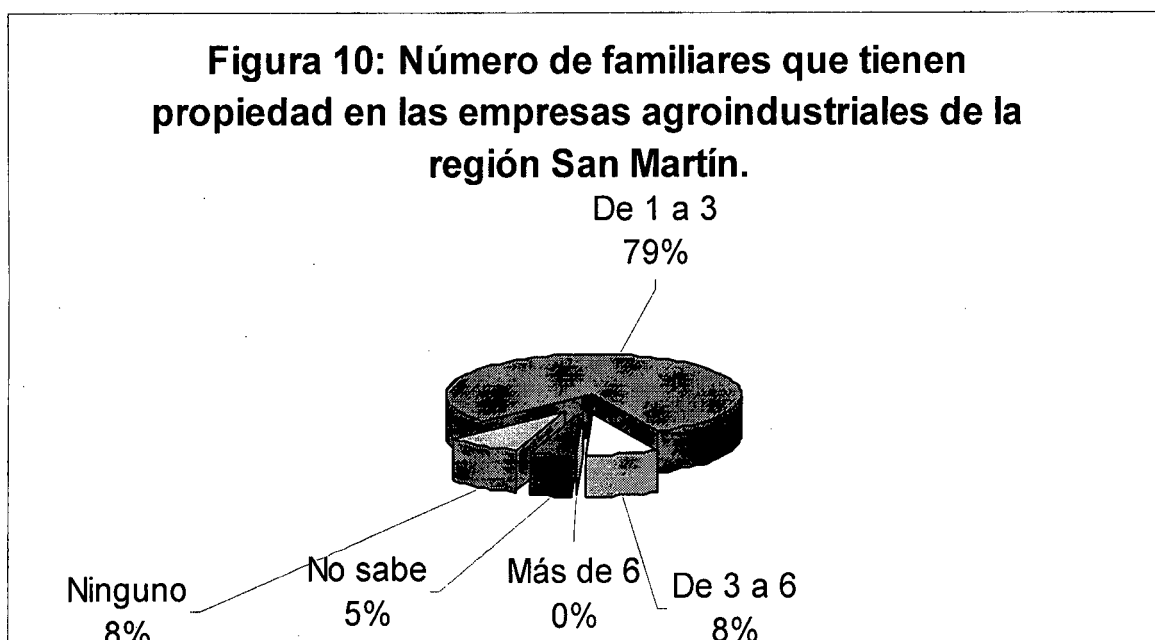
Actividad	Inversión en Nuevos Soles
Molinería	900,000.00
Agua de mesa y gaseosas	129,000.00
Agropecuarias	85,000.00
Panadería y pastelería	240,000.00
Destilería de aguardiente	10,000.00
Transformación de productos agrícolas	714,000.00
Productos cárnicos	10,000.00
Miel de abeja	5,000.00
Elaboración de vinos y licores regionales	64,000.00
Lácteos	280,000.00
Productos de chocolate	150,000.00
Helados y chupetes	80,000.00

5.2.2.2.3. Por la tenencia de la propiedad

Aunque existe un indicador alto de empresas de propiedad de familiares, (propiedad en cuanto aporte de activos: dinero, propiedad, ambiente donde funciona, mano de obra, entre otros), esta forma de empresa "societaria" es ilegal al no existir documentos de tenencia de activos por parte de los familiares que tienen la propiedad, puesto que la mayoría de empresas se han constituido como personas naturales y no como sociedad.

En las empresas de propiedad familiar participan los esposos o los hijos (as) y otros familiares, estos tienen cierto grado de responsabilidad y de decisión en la dirección (su condición de portante les involucra en la toma de decisiones). Esta situación es asumida como practica común dentro del empresariado de nuestra región.

La **Figura 10**, muestra que el 79% de las empresas agroindustriales tienen entre uno a tres familiares como propietarios de las empresas, el 8% tiene entre tres a seis familiares como propietarios, y solo el 8% son empresas cuyos propietarios no son familiares.

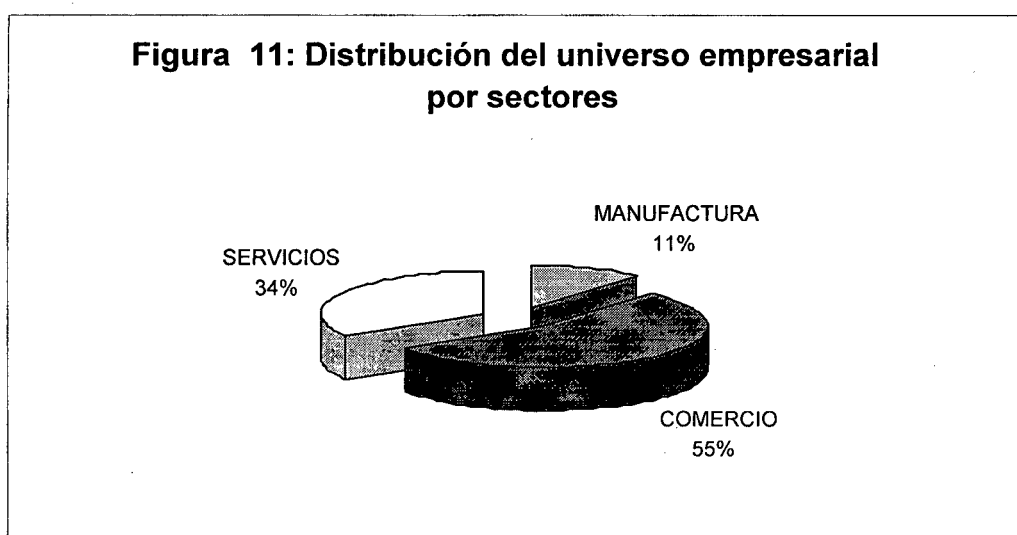


5.2.2.2.4. Por las actividades desarrolladas

La actividad manufacturera es la menos desarrollada en la región San Martín, (en esta actividad se encuentra ubicada la agroindustria) debido a que su

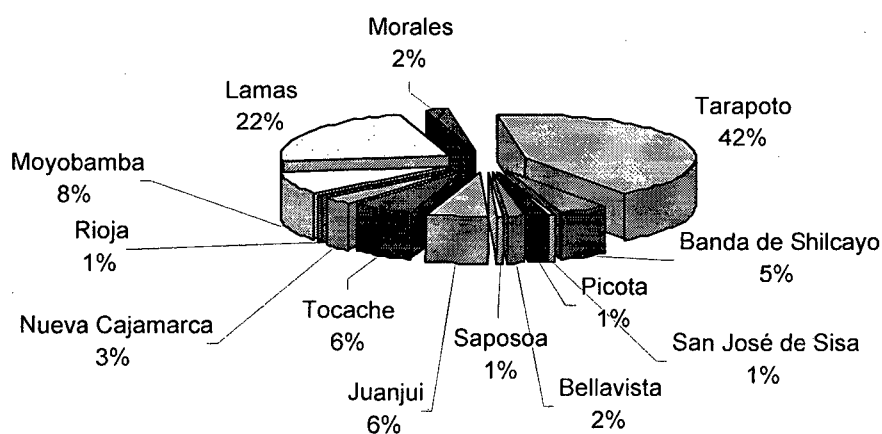
implementación demanda de inversiones considerables en maquinaria y equipo (agro procesadores de alimentos – chocolates; plantas de producción y transformación de leche fresca – pasteurizador; enriquecidos lácteos – extrusores; avícolas - molinos, entre otros); por las exigencias de los consumidores (productos alimenticios) éstas empresas agroindustriales tienden a ser formales. Caso contrario ocurre en las empresas de menor tamaño, la mayor parte de esas son informales (producen: yogurt, queso, harina de yuca, rosquillas, ñutos, venta de aceites esenciales, elaboración de vinos, entre otros).

La **Figura 11**, muestra que la actividad manufacturera es solo el 11% de empresas del universo empresarial total de la región. La mayor cantidad de empresas se encuentra en el sector comercio que significa el 55% de empresas del universo empresarial regional.



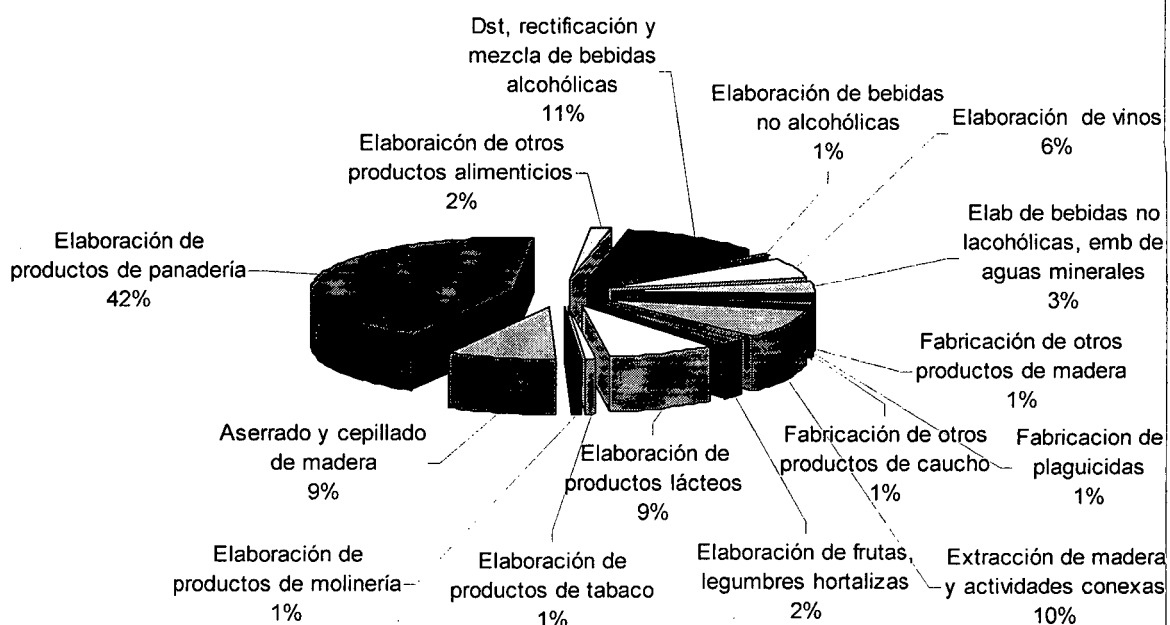
La **Figura 12**, indica que en el distrito de Tarapoto se encuentre el mayor volumen de empresas en número, siendo este el distrito con mayor contribución a la actividad manufacturera formal 42%; seguido de Lamas con 22%, su cercanía al centro de gravedad económica y su ubicación de las empresas influyen en estos resultados.

Figura 12: Contribución de los distritos al sector formal manufactura de la región



La **Figura 13**, indica que la actividad más significativa del sector agroindustrial es la elaboración de productos de panadería, representa el 42% de las empresas del sector; seguida de destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas con 11%; en esta actividad están las empresas dedicadas a la producción de aguardiente de caña y licores típicos de la región San Martín.

Figura 13: Actividades agroindustriales realizadas en la región San Martín.



5.2.2.2.5. Por la especificidad de la empresa

Se basa en las características y condiciones generales de las empresas, concentrándose en la micro y pequeña empresa. Se pretende destacar las condiciones en que opera la microempresa de subsistencia y la pequeña empresa, que es donde se ubica el sector agroindustrial de la región.

5.2.2.2.5.1. La microempresa agroindustrial de subsistencia

Las microempresas de subsistencia⁴ de la región San Martín, tienen características socio – económicas diferentes a las demás empresas. Desde el inicio de sus operaciones estas empresas responden más a la búsqueda de la satisfacción de las necesidades básicas de una persona y/o familia, que a una iniciativa empresarial. En muchos casos formar una microempresa constituye una estrategia temporal hasta encontrar una mejor opción de ingresos.

⁴ Son aquellas que tienen tan baja productividad que solo persiguen la generación de ingresos con propósito de consumo inmediato; trabajan sobre la lógica de “irla pasando hasta encontrar una mejor opción”.

Por otro lado, debido a la mínima inversión requerida, así como a las pocas barreras existentes para iniciar o liquidar estas empresas, presentan una alta movilidad por lo que diariamente se cierran y aparecen nuevas empresas. Comprende los establecimientos sin capacidad de generar excedentes y uso de mano de obra no especializada, cuando la utiliza, no tiene posibilidad de retribuirla.

Sabiendo que la Ley N° 28015, define a la micro empresa hasta con un número de 10 trabajadores, el 98.8% de las empresas de la región San Martín son microempresas con economías de subsistencia a empresas de acumulación simple, el 89.3% constituida bajo la modalidad de persona natural.

Podría ser una de las fortalezas de la empresa agroindustrial, su presencia en actividades económicas con potencial para desarrollar procesos productivos complementarios para la producción de otras empresas (proveedores de insumos en encadenamientos productivos). Para la microempresa agroindustrial de subsistencia esta oportunidad no existe, debido a que la mayor parte de estas empresas se ubican en actividades productivas de baja rentabilidad y que requieren mínimos niveles de formación en recursos humanos y baja inversión de capital. Esto significa que sus procesos de producción son rudimentarios y su oferta de productos es de baja calidad, su mercado es limitado y altamente saturado, por lo que las posibilidades para poder acceder a estos modelos de producción se consideran nulas.

La tendencia actual de promover empresas agroindustriales con potencial de desarrollo se considera una oportunidad para acceder a recursos financieros y de desarrollo empresarial. Para la microempresa agroindustrial de subsistencia, esta situación en lugar de representar una oportunidad se vuelve una amenaza, ya que por sus características se verá marginada de toda iniciativa tendente a promover empresas que alcanzan cierto nivel de desarrollo por parte del estado y de organismos no gubernamentales.

Es importante destacar que la microempresa agroindustrial de subsistencia opera en condiciones de mayor desventaja que el resto de empresas en lo que se

refiere al acceso a maquinaria, equipo e instalaciones, capacidad de contratación de trabajadores remunerados, acceso a capital financiero, capacitación, etc.

5.2.2.5.2. La pequeña y mediana empresa agroindustrial

La pequeña y mediana empresa agroindustrial de la región San Martín, opera en condiciones muy particulares por lo que, aunque posee algunas de las características de las micro empresas, también tiene sus propias especificidades que la identifican más con el sector económico formal que con la micro empresa de subsistencia.

La pequeña y mediana empresa agroindustrial no opera dentro de la informalidad, la mayoría cumple con los procedimientos y requisitos exigidos por la ley para constituir y operar en la región (registros y permisos). Esta condición les permite tener acceso a otros beneficios como son incentivos fiscales, y leyes especiales creadas para el desarrollo de este sector (de promoción a la inversión en la Amazonía, ley de las MYPEs), etc.

Otra especificidad de la pequeña y mediana empresa agroindustrial es su mayor acceso a servicios financieros y de desarrollo empresarial formal es contar con activos debidamente registrados, estos activos son una garantía para ser usuarios de los servicios financieros de la banca formal.

Cuentan con sistemas de control, registros e información financiera – administrativa – contable – tributaria, estos sistemas brindan información para la adecuada dirección de la empresa.

Las materias primas utilizadas en sus procesos productivos no son 100% de origen nacional (uso de leche en polvo, aditivos, colorantes, conservadores, entre otros).

El ambiente de trabajo y equipo, la pequeña y mediana empresa agroindustrial cuenta con procesos de producción semi tecnificados y con instalaciones más apropiadas para sus operaciones. No obstante, que en la mayoría de los casos el equipo utilizado es obsoleto y no ha sido modernizado en la última década.

La pequeña y mediana empresa agroindustrial cuenta con recursos humanos con un mayor grado de formación, tanto del propietario como de sus trabajadores, por lo que su capacidad de absorción de servicios de asistencia técnica, capacitación, transferencia de tecnología, etc. es mayor que en la microempresa por ser más valorado.

La mediana empresa además de dirigir su producción a los diversos estratos sociales (clase baja, media y alta), en algunos casos también orienta parte de sus productos a proveer de insumos al estado (Compras del estado) y al mercado internacional.

La pequeña y mediana empresa cubre sus costos operativos y en el mejor de los casos se capitaliza e incrementa sus activos, variando su especificidad entre acumulación simple⁵ y acumulación ampliada⁶.

5.2.2.2.6. Por la distancia económica

Tenemos de diferenciar entre empresa agroindustrial urbana⁷ y rural⁸. Las empresas agroindustriales de la región son unidades económicas que operan no solamente en zonas urbanas, sino que también se encuentran diseminadas a lo largo de todo el ámbito regional. Esto implica, que existen muchas características similares entre empresas rurales (se considera zona rural a las provincias alejadas del centro de gravedad económico, con bajos niveles de información y acceso a tecnologías: Rioja, San José de Sisa, Lamas, Picota, Bellavista, y Saposoa) y urbanas, pero a la vez existen algunas especificidades propias a la ubicación geográfica y al entorno que rodea a las empresas rurales.

En primer lugar debe aclararse que dentro de la empresa agroindustrial regional no solamente se encuentran las dedicadas al sector agropecuario (actividades ligadas a la agricultura y ganadería), sino que también se encuentran otras

⁵ Aquellas empresas que generan ingresos que cubren los costos de su actividad aunque sin alcanzar excedentes suficientes que permitan la inversión en capital.

⁶ Empresas en que su productividad es suficientemente elevada como para permitir elevar excedentes e invertirlo en el crecimiento de la empresa. Son empresas con capacidad de generar excedentes, emplean mano de obra calificada y especializada con cumplimiento del pago de salarios mínimos.

⁷ Perteneciente o relativo a la ciudad, véase biblioteca de consulta Encarta 2005.

⁸ Perteneciente o relativo a la vida del campo y sus labores, véase biblioteca de consulta Encarta 2005.

actividades económicas complementarias como son la manufactura, comercio y servicios.

Las empresas agroindustriales del sector comercio cuentan con mayor flexibilidad y capacidad de responder a cambios y oportunidades (comercialización de granos y productos agrícolas), además de ser de rápido crecimiento. En el caso de las empresas de transformación de productos agropecuarios u otras materias primas (manufactura), éstas se consideran menos dinámicas debido a que enfrentan mayores dificultades de instalación (mayor riesgo de invertir en activos fijos) y flexibilidad ante cambios, además de falta de acceso a tecnología y problemas de liquidez.

Otras diferencias se pueden observar entre las empresas agroindustriales y las productoras de bienes y servicios rurales, se refieren a aspectos de mercado y de asociatividad. En el caso de las empresas agroindustriales, éstas no tienen acceso a un mercado de productos finales, con espacios institucionales y tiempos claramente establecidos (mercados, central de abastos, centros de acopio, etc.), esta situación no les permite tener acceso a información. Estas empresas siguen enfrentando la falta de medios de transporte de las áreas de producción a las zonas de ventas (situación que se agudiza aún más en el caso del transporte para mercados en zonas urbanas alejadas).

Es importante destacar, que adicionalmente a las características expuestas en los párrafos que anteceden, las empresas agroindustriales rurales al igual que las urbanas, se enfrentan a una serie de limitaciones tanto por su propia naturaleza y condiciones, como por el entorno en que operan.

- a) Nivel tecnológico limitado y tradicional, con bajo (o nulo) nivel de control de calidad.
- b) Restricciones para acceder a recursos financieros para inversiones de activo fijo y de capital de trabajo.
- c) Débil nivel de organización.
- d) Escasa información sobre mercados potenciales.

- e) Alta dispersión de las unidades económicas.
- f) Altos costos de transporte para el abastecimiento de materias primas y para el desplazamiento de productos finales.
- g) Alta intermediación en los canales de comercialización.

Limitaciones que responden a las condiciones del entorno macroeconómico y social:

- a) Deficiencia de servicios de energía eléctrica, infraestructura básica y de los servicios de comunicación como teléfono, correo, etc.
- b) Débil sector industrial que podría proporcionar equipos, implementos, servicios tecnológicos, materias primas, etc.
- c) Ausencia de servicios de promoción, asistencia técnica, y capacitación.
- d) Distancia económica que los separa del centro de gravedad urbano, no solo en el sentido de distancia física, sino que también de los costos de transacción con los mercados, capital, productos y proveedores de insumos.
- e) Falta de programas adecuados de servicios financieros y no financieros.

Como se observa existen limitaciones que son enfrentadas tanto por empresas urbanas como rurales. No obstante, también se puede apreciar que existen algunas características específicas e inherentes a las condiciones que predominan en el área urbana y que se agravan en el área rural.

En lo que se refiere a su estado de desarrollo, puede mencionarse que a pesar que el sector rural ha sido objeto de muchas políticas de apoyo a través de leyes y presencia de diferentes entes estatales de promoción para el sector rural (Banco Agrario, FONCODES, ECOMUSAS, Fondos rotatorios, proyecto ganadero, etc.), se nota escasez de servicios no financieros (asistencia técnica, capacitación, acceso a tecnologías, etc.) y financieros, los mismos que siguen siendo las principales limitaciones para el desarrollo de la economía rural.

Si se analiza la historia de las finanzas rurales, se encuentran casos de bancos estatales, programas y proyectos de créditos subsidiados que fracasaron y que no lograron aliviar la pobreza en el sector agrícola, a pesar de las múltiples

iniciativas para la canalización de recursos a este sector. En la actualidad existe presencia de instituciones que operan bajo la forma de micro créditos en el área rural, que tienen que ver con programas de la cooperación internacional. La mayoría de estos sistemas de financiamiento brindan servicios bajo el sistema de créditos solidarios, los cuales son limitados para el desarrollo de la industria rural. Es de hacer notar que el énfasis de estos programas se centra en la asistencia a los pequeños productores agrícolas y no al sector agroindustrial propiamente dicho.

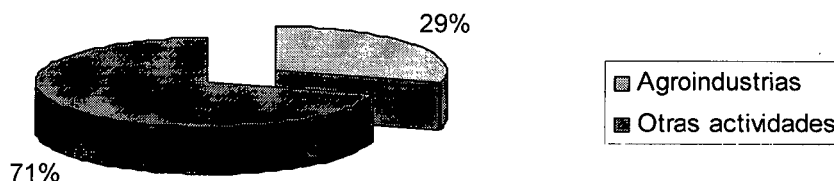
5.2.2.3. Rivalidad

5.2.2.3.1. La informalidad

Gran parte de la economía regional no forma parte del mercado formal, lo cual limita su acceso a los mercados de capitales y perjudica la recaudación tributaria. Los resultados muestran que el universo empresarial informal en la región es de 47%.

Dentro del sector manufactura, la actividad agroindustrial ocupa el 29 % de las actividades formales según la **Figura 14**, contribuye al sector formal la incidencia las instituciones del estado que regulan estas actividades como el Ministerio de Salud en el caso de tratarse de alimentos; INRENA para productos forestales; Ministerio de la Producción – RPIN en el caso de que los productos agroindustriales sean productos industriales (Registro de productos industriales nacionales); estos factores contribuyen a que el porcentaje de formalidad de las actividades agroindustriales dentro del sector manufactura sea significativo. Otro de los factores que dentro de sector hay empresas (enriquecidos lácteos) que son proveedoras del estado, las cuales deben de cumplir con todas las normas exigidas por el Consejo superior de contratación del estado – CONSUCODE, la que tiene como requisito previo, la formalidad y legalidad de las empresas agroindustriales.

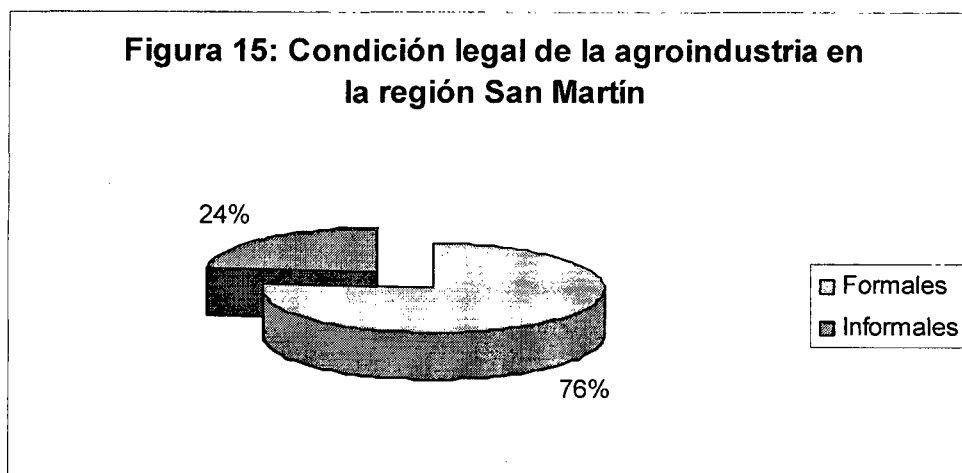
Figura 14: Porcentaje de empresas agroindustriales dentro del sector manufactura.



Sin embargo las actividades agroindustriales informales también son significativas, la **Figura 15** muestra que el 24% de empresas informales del sector manufacturero regional pertenecen la sector agroindustrial, no descartándose la posibilidad de incrementarse este porcentaje debido a que existen actividades agroindustriales realizadas en interiores de hogares dedicadas a la elaboración de productos de panadería: rosquillas de almidón, ñutos, wawillos (panes de harina de maíz); producción de almidón de yuca; licores y macerados (refrescos de diferentes variedades); productos derivados de madera; extracción de resinas y tinturas, elaboración de productos cárnicos (cesina, chorizo, y vísceras ahumadas), entre otros; los cuales no se pueden registrar debido a no ser observado en el levantamiento de información, de la misma manera sucede con los productos agroindustriales elaborados en lugares diferentes al lugar que se comercializa como en el caso de aguardiente, vinos, miel de abeja, extracto de resinas y de aceites esenciales, entre otros.

Del total de actividades agroindustriales observadas y constatadas en un espacio laboral en toda en la región San Martín, el 76% son microempresas de acumulación simple, les permite cubrir sus costos de producción pero no se capitalizan.

Figura 15: Condición legal de la agroindustria en la región San Martín



Otro de las principales fuerzas que orientan a la informalidad de las empresas son los trámites en el proceso de constitución, los cuales varían desde 45 a 60 días.

El **Cuadro 07**, muestra la documentación a adquirir para constituir formalmente una empresa agroindustrial. Los requisitos, el tiempo de duración del trámite y los costos.

Cuadro 07. Proceso de constitución de una empresa agroindustrial en la región San Martín

Documentación	Requisitos	Duración del trámite	Costo en nuevos soles
Minuta de constitución e inscripción en los Registros Públicos	<ul style="list-style-type: none"> • Datos personales de los socios • Copias de los documentos de identidad. • Denominación de la sociedad o empresa. • Objeto social. • Fecha de inicio de actividades. • Domicilio de la sociedad o empresa. • Monto del capital (bienes o efectivo). • Aporte de cada socio. • Datos del gerente. 	07 días hábiles	600.00 (Sin incluir la valorización firmada por el contador).

Documentación	Requisitos	Duración del trámite	Costo en nuevos soles
	<ul style="list-style-type: none"> • Datos de los directores (si tiene directorio). • Informe de valorización firmado por un contador (si el capital es en bienes). • Documentación de depósito bancario (si el capital es en efectivo). 		
Registro Único del Contribuyente (RUC)	<ul style="list-style-type: none"> • Copias de los documentos de identidad. • Minuta de constitución de la empresa, e inscripción en los Registros Públicos. 	01 día	Sin costo
Licencia Municipal de funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Copia de RUC. • Copia de DNI del representante legal. • Copia de escritura de constitución de la empresa. • Copia de certificado de vigencia de poderes (persona jurídica). • Contrato de arrendamiento (si el local es alquilado). • Certificado de compatibilidad de uso (Div. de plan. Urbano). • Constancia de inspección técnica de defensa civil. • Informe técnico favorable de OSINERG (en caso de vender combustible gas licuado de petróleo). 	15 días hábiles	<p style="text-align: center;">408.00</p> <p>Incluye el pago por apertura de establecimiento, el que varía entre el 10% y 01 UIT. Esta variación depende de factores como el giro de la actividad, el área del local, la ubicación) En este caso tomamos como referencia el costo mínimo equivalente al 10% de la UIT.</p>

Documentación	Requisitos	Duración del trámite	Costo en nuevos soles
	<ul style="list-style-type: none"> • Certificado de inspección sanitaria. • Copia de Declaración jurada de Autovaluo y recibo al día. • Recibos de arbitrios (limpieza pública al día). • 01 fotografía si la empresa es persona natural. • 01 fólder manila. • Pago por apertura de establecimiento. 		
Registro Sanitario	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado del análisis del producto terminado: físico - químico y microbiológico del producto (documento expedido por un laboratorio acreditado ante INDECOPI). • Voucher de pago al Banco de la Nación (cuenta N° 0000284319 – DIGESA). <p>Etiqueta o prototipo del producto consignando lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del producto. • Nombre y dirección de fabricante. • Condiciones de conservación. • Fecha de vencimiento (cuando el producto lo requiere). • Declaración de ingredientes y 	10 días hábiles	<p style="text-align: center;">547.00</p> <p>El costo varía, si tiene constancia de PROMPYME es 62.00, en el caso de no contar con constancia de PROMPYME el costo es de 217.00.</p> <p>El costo del análisis físico – químico y microbiológico varía entre los 330.00 y 2000.00</p>

Documentación	Requisitos	Duración del trámite	Costo en nuevos soles
	aditivos empleados en la fabricación del producto. <ul style="list-style-type: none"> • Código o clave del lote de producción. • Llenado de solicitud para Registro Sanitario. • Anexos de composición del producto. 		
Registro de Productos Industriales Nacionales – RPIN.	<ul style="list-style-type: none"> • Copia de RUC. • Copia de DNI del representante legal. • Copia de licencia de funcionamiento. • Protocolo de ensayo (no indispensable). • Normas técnicas del producto. (características del producto: selección, recolección, tipo de envase, maquinaria, proporción de insumos, entre otros). • Comprobante de pago por derecho de otorgamiento del código RPIN. • Croquis de ubicación del establecimiento o empresa (original y 02 copias). • Pago de 3.30 por inscripción de producto en el RPIN. • Pago 8.30 por emisión de constancia de autorización de fabricación. 	05 días hábiles	61.00 En el caso de registrar varios productos, se cobra un adicional de 3.30 por producto.

Documentación	Requisitos	Duración del trámite	Costo en nuevos soles
	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de 49.50 por derecho de inspección. • Solicitud de RPIN. al director general del Ministerio de la Producción). • Formulario del otorgamiento del RPIN (proporcionado por el Ministerio de Industria). 		
Promedios		48 días calendarios	1616.00 (Variable de acuerdo a las características de la empresa y del producto).

No se puede establecer un costo promedio debido a que debemos de considerar, para la licencia de funcionamiento, tamaño y ubicación de la empresa y giro de la actividad; en el caso del Registro Sanitario, el número de muestras, el tipo de análisis y el número de productos a analizar dependerá para determinar los costos de formalización; Para la obtención del RPIN, el costo estará en función a los diferentes productos que produce la empresa. No se está considerando el registro de búsqueda otorgado por la SUNARP.

5.2.2.3.2. Las practicas empresariales

En la región predomina una cultura empresarial familiar en la tenencia y dirección de las empresas agroindustriales. Muchas empresas debido al tamaño de las mismas, recurren a familiares para que ocupen puestos gerenciales, lo cual reduce el adecuado control dentro de la empresa. (solo el 8% de empresas agroindustriales no son empresas familiares).

También es evidente que la mayoría de empresas regionales muestran un limitado interés por mejorar la calidad de los productos, a excepción de algunas que están entrando a mercados extraregionales.

Los elementos que explican estos resultados de prácticas empresariales poco modernas, además de las señaladas y del arraigo cultural, es la abundancia de microempresas de subsistencia formadas por su facilidad de creación, y la inexistencia de barreras de entrada. Esta realidad favorece el mantenimiento de procesos simples y poco sofisticados que podrían limitar incrementos significativos en la productividad promedio. El tamaño relativamente pequeño de la gran mayoría de empresas de la región restringe inversiones por el nivel de riesgo, además el excesivo grado de informalidad también obstaculiza el acceso al crédito para invertir en tecnologías y prácticas modernas.

5.2.2.3.3. Tendencias a la individualidad

Nuestra producción se caracteriza por ser producción agrícola, con bajos rendimientos y baja calidad en sus productos, a esto se suma la existencia de una cultura de individualidad, manifestándose en organizaciones de productores débiles, las mismas que no están en condiciones de mantener una oferta de manera competitiva para que la agroindustria local se desarrolle, esta individualidad hace que los eslabones de comercialización sean débiles, aumentando el poder de negociación de los intermediarios y reduciendo los márgenes de utilidades para la actividad agroindustrial regional.

La cooperación entre empresas es débil y en algunos casos es inexistente. Los empresarios regionales agrícolas, de empresas manufactureras, y de servicios, se distraen en el mercado regional contra la inserción de nuevas empresas que de manera muy competitiva incursionan en él desplazándolos, gracias a que no existen barreras de ingreso.

Estas características de individualidad, sumada a la baja rentabilidad influyen en los altos índices de salida, y para que las inversiones orienten sus recursos a actividades comerciales de menor riesgo, que en el caso de fracaso o pérdida garantizan la recuperación parcial o total de la inversión.

En el actual contexto de globalización, liberalización financiera y cambio tecnológico continuo, hace que las empresas no pueden sobrevivir en forma aislada; es necesario crear un ambiente de colaboración. Esta cooperación puede manifestarse por medio de redes o integraciones verticales

(encadenamientos productivos) y horizontales (asociatividad y cluster). Para que las empresas sean competitivas se debe fomentar la existencia de cadenas productivas y la coordinación de las acciones entre los agentes de la cadena productiva, de manera que las empresas del mismo tipo y a la vez, las más débiles se vinculen a las más competitivas, por ejemplo, por medio de subcontrataciones.

La individualidad es percibida no solo en el nivel empresarial, sino también en las personas que habitan las diferentes provincias de la región, tal es el caso que los empresarios de provincias colindantes no pueden tomar acuerdos para hacer negocios; la indiosincracia está tan arraigada que Moyobambinos no se juntan con Tarapotinos, Riojanos con Moyobambinos, Tarapotinos con Juanjuyanos, Tocachinos con Juanjuyanos, etc. Esto debilita la formación de redes empresariales para los encadenamientos productivos y la competitividad de la región San Martín.

La poca asociatividad de las empresas locales que tienden a la individualidad, reducen el potencial productivo de la región y de la oferta local, la misma que también aumenta el poder de negociación de los intermediarios quienes no son más que acopiadores de materia prima para su comercialización en mercados que producen mayores márgenes, caso café, cacao, algodón, maíz, entre otros productos de la región.

5.2.3. Condiciones de la demanda

Si bien la globalización ha impuesto mayor presión sobre la competitividad de las empresas, también ofrece una gama muy diversa de nuevas formas de organización y de estrategias empresariales. Las redes empresariales, mediante procesos de integración vertical (subcontratación) y horizontal (clusters), pueden ofrecer mejores oportunidades de desarrollo para el sector agroindustrial.

5.2.3.1. Calidad

La demanda local es poco exigente en cuanto a calidad, sin embargo los clientes extraregionales están informados y son exigentes de productos calidad; esta es una de las razones por la que nuestra oferta no puede acceder fácilmente a los

mercados extraregionales. El efecto que produce esta exigencia de los clientes, sumado a la deficiente capacidad de negociación; en vez de estimular la competitividad, ocasiona la abstención y timidez de nuestros productores, al no sentirse en niveles de competencia adecuados, no quedando mas otra alternativa la comercialización a través de intermediarios que con astucia y alto poder de negociación reducen el margen de utilidad del productor local.

En el caso de los productos agroindustriales, la problemática es similar, contamos con productos de muy buena aceptación en el mercado extraregional, como la cecina y los macerados de diferentes frutas, pero falta mejorar la calidad en cuanto a presentación e inocuidad de los productos.

5.2.3.2. Mercado

Con excepción de las empresas (extraregionales) de distribución de gaseosas y cervezas en la región, son escasos los empresarios que hacen un estudio de mercado para identificar las necesidades, menos aún para conocer las tendencias de los clientes de otros lugares como potenciales mercados.

La demanda local de productos agroindustriales es exigente en cuanto a precios pero no exige calidad, sin embargo desde la región se atiende demandas hacia segmentos especializados de carácter nacional e internacional (resinas, plantas medicinales, madera, cacao, café, productos cárnicos como cecina y chorizo). Es necesario investigar y desarrollar tecnologías apropiadas; por ejemplo en las diversas especies de plantas medicinales identificando principios activos, forma más adecuadas de presentación, dosificaciones, efectos, etc. Se conocen de las propiedades curativas de la uña de gato, la sangre de grado, el aceite de copaiba, de zanango, del suelda con suelda, del jengibre, el aceite de ungurahui, entre muchas otras plantas de la selva de San Martín, muchas de ellas estudiadas parcialmente pero que aun no se aprovechan su potencial productivo. Una de las empresas que lidera este tipo de negocio con fines empresariales es TAKIWASI, actualmente ya tiene registro sanitario y equipo apropiado que evita los sólidos suspendidos; sus productos se consumen a nivel local y para exportación.

Otro ejemplo práctico es la producción de cecina regional a base de carne de cerdo, es un producto de alto valor comercial y con mucha demanda en el mercado local, nacional e internacional, existen investigaciones parciales, aun no se evita la oxidación de las grasas. Por otra parte existe el inconveniente de abastecimiento de materia prima, solo hay un solo productor de cerdos con capacidad de producir 25 cerdos día, la demanda de cecina solo para una empresa Ahumados Tío Sergio, implica la producción de 30 a 35 cerdos adicionales por día, existiendo un potencial productivo que lo podemos aprovechar.

En la región existen pequeños productores que exportan productos primarios como por ejemplo: hongos, mariposas, orquídeas, esencias y sustancias (resinas, hojas, tallos) de plantas medicinales, semillas, animales (sapos, insectos) a muchos lugares del mundo, donde son cotizados a precios atractivos, pero muchas veces no son producto de una oferta organizada ni sostenida, por sus características de depredación. Estos productos de exportación, proceden de actividades extractivas y no agrícolas, generado por factores básicos en base a los recursos naturales, la limitada visión de las empresas hace que incluso se venda semillas de productos con alto valor como en el caso del sachá inchi, el cual es producido por países sudamericanos y que debido a su sobreoferta ha sufrido una caída de precios en el mercado internacional.

5.2.3.3. Demanda estatal

El Estado Peruano a través de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, actúa como promotor y regulador de los productos y servicios de la región, estimulando la demanda y la oferta de productos en el sector manufacturero y parte del sector agroindustrial.

El 51.8% de las empresas no tiene al estado como comprador de sus productos, el 48.2% vende su producto al estado, en un determinado volumen. Algunas empresas llegan a vender hasta el 100% de su producción al estado, pero estas empresas solo significan el 0.8% del universo empresarial de la región San Martín. (Empresas del sector enriquecidos lácteos).

Este mercado es atractivo para todo el sector agroindustrial, existiendo leyes como la Ley 28015, ley Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, la que estimulan la participación de empresas locales como proveedoras de insumos para la compras del estado. Sin embargo al tener una oferta desorganizada y con escasa cultura de asociatividad no podemos constituirnos como proveedores del estado mediante el sistema de sub contrata o como consorcio en el mejor de los casos, esto se agudiza aún más con la modificatoria de la ley 26850 por la Ley 28267⁹ en la que para evitar fraude prohíbe el fraccionamiento de la adquisición de insumos de una entidad del estado en adquisiciones de menores cuantía, quedando de lado las empresas agroindustriales por ser demasiado pequeñas para cubrir demandas del estado.

5.2.4. Sectores afines y conexos

La complejidad del sector en la diversificación de actividades agroindustriales hacen que los sectores afines y conexos también sean complejos, por lo que en este capítulo se menciona en forma general algunas de las características determinantes del sector agroindustrial:

5.2.4.1. Proveedores

La problemática de la agroindustria en la comercialización como materia prima reside en el costo del transporte, las vías de acceso inadecuadas inciden para que los fletes mantengan costos elevados, en algunos de los casos el productor agropecuario prefiere que su producción se malogre antes que sacarlo a vender en los mercados mayoristas de la ciudad. Esto va asociado con el bajo nivel de adquisición de la población que no le permite pagar el monto fijado por el productor.

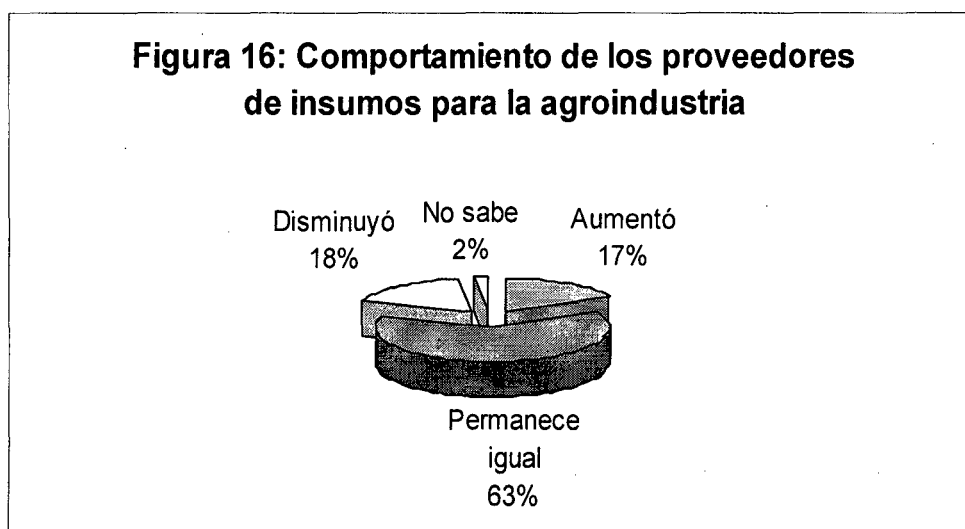
En el caso de los insumos, los proveedores están alejados de la ciudad donde se encuentra ubicada la empresa agroindustrial: vendedores de maquinaria y equipo para el proceso productivo, empresas certificadoras y de promoción de productos. No es atractivo para proveedores de insumos incursionar en los sectores que tienen un desarrollo incipiente, esto hace que los costos de los

⁹ DS. N° 083-2004-PCM, DS. N° 084-2004-PCM; Aprueba el TUO y el reglamento de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.

insumos se eleven, caso práctico es que hasta la fecha no hay empresas dedicadas a la venta de insumos para el envase y embalaje de productos agroindustriales, (tetrapack, colorantes, conservantes, emulsificantes, otros aditivos para la agroindustria) estos insumos son adquiridos en la ciudad de Lima.

Sin embargo, en cuanto a suministro de insumos para las empresas agroindustriales, se ha podido determinar que el 83.03% de las empresas de la región se abastecen de proveedores locales, el 36.36%, se abastecen directamente desde Lima y un 16.97% utiliza proveedores de otras provincias. De los insumos abastecidos por proveedores locales el 30.14% de estos son de origen local, el resto es traído desde Lima y otras localidades.

La **Figura 16**, muestra que para el 63% de empresas agroindustriales el número de proveedores permanece igual, para el 17 % aumentaron debido a la competencia y por la presencia de nuevas marcas en la región, sobre todo proveedores de equipos y materiales.



5.2.4.2. Servicios financieros

El nivel de accesibilidad de las empresas agroindustriales a líneas de financiamiento de mediano y largo plazo, ofertados por los Intermediarios Financieros del Sistema Regulado Nacional, ya sea de fuentes como: Instituciones financieras de segundo piso del estado (COFIDE); o de otras

Instituciones financieras nacionales e internacionales, depende del nivel competitivo alcanzado por las empresas agroindustriales. Las líneas de crédito de corto plazo que las IFIs ofrecen en primera instancia y de preferencia, obedece a la urgencia que éstas tienen de ponerlas en el rubro de sus activos a las imposiciones de sus clientes que son exigibles en el corto plazo; también depende del grado de sujeto crédito que demuestra ser la empresa. Este es un caso concreto de la influencia de las variables accesibilidad versus tasas de interés, a mayor accesibilidad o demanda de la empresa agroindustrial, mayor tasa de interés.

La deficiente gestión y en muchos casos la deficiente formalización de garantías de parte de las empresas agroindustriales, les dificulta el acceso adecuado al sistema financiero regulado nacional. Esto sucede en las empresas agroindustriales cuyos activos no están patrimonializados, y cuyas características son la producción artesanal y la informalidad. Caso práctico es de los vendedores de coco helado, vendedores de productos de panadería; se ha encontrado que estos no tienen activos declarados que garanticen acceso a la banca formal, sino que por el contrario su capital de trabajo lo adquieren de usureros y de instituciones financieras semiformales (intereses del 10 a 20% mensual) como ONGs. (Caritas, Manuela Ramos, IIDPA, PRISMA, CEPCO, CEDISA, entre otros, cuyos intereses varían entre 3 y 5%).

5.2.4.3. Servicios no financieros

El marco institucional para los servicios no financieros es muy débil. Las organizaciones de primer piso (consultores y asesores en temas agroindustriales) no cuentan con personal especializado, no tienen programas estructurados de especialización y actualización de sus servicios. La mayoría trabajan con presupuestos limitados.

Las instituciones no financieras ofertan servicios que no se ajusta a los requerimientos de la demanda. Cabe mencionar a las universidades, las que en su mayoría importan tecnología con sus recursos humanos especializados (maestrías, doctorados, pasantías, entre otros), no brindan servicios para el

desarrollo empresarial regional, debido a que las tecnologías importadas no son adaptables a la problemática agroindustrial local.

No se cuenta con un componente de fortalecimiento institucional orientado a apoyar a las instituciones de servicios no financieros de primer piso para promover una mayor sostenibilidad de los servicios en el largo plazo; Generalmente los recursos vienen destinados para el sector agrícola, no se orientan al fortalecimiento del sector agroindustrial.

Otro problema es la escasa demanda de los servicios de capacitación y asistencia técnica, esto sumado a la existencia de pocas empresas en el sector dispuestas a pagar un servicio de especialización productiva, limita el desarrollo de capacidades en el sector agroindustrial. No se puede traer a un especialista debido a la escasa cultura de compra de servicios de desarrollo empresarial, ligada al limitado número de empresas del sub sector agroindustrial.

En el campo agrícola, el gobierno y las ONGs han procurado que haya presencia de proveedores locales en Asistencia Técnica, con las capacidades necesarias para la ejecución de servicios. Sin embargo, en el sector manufacturero – agroindustrial son muy pocos los consultores con capacidades para brindar estos servicios.

En la región existen empresas que brindan servicios eléctricos, de mantenimiento y reparación de maquinarias, reparación de computadoras, diseño de software y servicios de comunicación, alquiler de maquinarias, entre otros, con buen nivel técnico, pero estas tecnologías no se adaptan a las grandes masas de microempresas agroindustriales cuyos procesos productivos aun son artesanales.

Si bien es cierto que el estado y sus sectores están impulsando las exportaciones a través de los CERX, aun no contamos con empresas que certifiquen y garanticen la calidad de nuestros productos agroindustriales a las exigencias del mercado internacional. En el año 2004 hubo una iniciativa de parte de COPEME, en un convenio con Certificaciones Peruanas – CERPER, para la promoción e instalación de certificadoras en las camaras de comercio regional, debido a la

limitada visión de nuestros funcionarios se dejó pasar la oportunidad. A la fecha solo se ha certificado productos primarios como café y cacao, aun no tenemos productos con valor agregado que hayan sido certificados.

Los medios de comunicación es otro factor limitante, sobre todo para los distritos que se encuentran en el interior, con la llegada del Internet esta situación se esta solucionando pero lentamente debido a que los empresarios (personas adultas), no manejan este sistema de comunicación, sin embargo esta actividad cabinas de Internet, constituyen el 11% de las empresas del sector servicios de la región. En cuanto a telefonía todavía es muy deficiente, los distritos del interior de la región utilizan teléfonos satelitales, pero cuando el clima no presenta buena condiciones estos dejan de percibir señal.

5.2.5. El estado

Nuestra Legislación es abundante y muchas veces bien concebida, pero muy poco de ella se plasma en la realidad, ya sea porque fue propuesta de una manera ideal sin interpretar la realidad, porque no se dió dentro de un contexto estratégico de desarrollo, porque respondió a buenas intenciones sin los respaldos necesarios para que se cumpliera, o porque simplemente no se adecuaba a la realidad y jamás se cumplió, como lo sucedido con la Ley de Promoción e Inversiones de la Amazonia, y las leyes forestales que estuvieron vigentes sin cumplir su función. Entre las Leyes y demás reglamentos que se pueden citar con éste problema están:

- ✓ Protocolo Modificadorio del Convenio de Cooperación Aduanera Peruano – Colombiano de 1938. Resolución Legislativa N° 23254 del 20 de mayo de 1981; otorga incentivos tributarios para adquisición de activos e insumos en los departamentos de Loreto San Martín y Ucayali.
- ✓ Ley de Promoción y Desarrollo Agrario - Decreto Ley N° 02 / 80.
- ✓ Ley de Promoción de Inversiones del Sector Agrario. Ley N° 653.
- ✓ Reglamento de la Ley de Promoción de Inversiones del Sector Agrario. DS N° 061-2002-AG.

- ✓ Ley de Promoción del Sector Agrario. Decreto Ley N° 885 y su Reglamento DS N° 002-98-AG. Leyes que otorgan incentivos a la inversión buscando el desarrollo agrario.
- ✓ Ley de Promoción e Inversiones de la Amazonía. Ley 27037. Otorga incentivos a la inversión en la amazonía en ciertos rubros.
- ✓ Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado. Ley N° 26850, Promueve las compras del Estado hacia las MYPES y de manera transparente.
- ✓ Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Ley N° 27867 del 18/11/2002. busca la descentralización del gobierno.
- ✓ Decreto Supremo N° 017-2001-AAG Reglamento de Organización y funciones del Ministerio de Agricultura.- Busca darle al Ministerio de Agricultura, una estructura más acorde con las nuevas corrientes.
- ✓ Ley Forestal y de Fauna Silvestre. Ley N° 27308 y su Reglamento DS N° 014-2001-AG del 09/04/2001 (Modificado con el DS N° 054-2002 del 31/10/2002). Busca normar de manera eficiente el manejo de los recursos naturales.
- ✓ Ley de Fondos Rotatorios. DL. N° 25816. Ley que busca manejar recursos a favor de los productores a través de operadores.
- ✓ Ley de Creación del Fondo Nacional de Fomento Ganadero. Ley N° 26568
- ✓ Decreto de Urgencia N° 031-2000, ordena la reprogramación de créditos a través de mecanismos de conciliación hasta por S/ 72,500.00.

Existe legislación complementaria sobre el uso, manejo, autorizaciones de exportación, etc. sobre productos agrícolas como: palmito, algodónero, uña de gato, entre otras.

La Región San Martín al igual que los departamentos de Ucayali y Loreto, han sido favorecidos por dos normas legales, respecto a los demás departamentos, y estas son: La Ley de Promoción de Inversiones de la Amazonia y la Resolución Legislativa N° 23254, y el Protocolo Modificadorio del Convenio de Cooperación Aduanera Peruano – Colombiano de 1938; sin embargo éstas no han sido convenientemente aprovechadas como para fomentar la inversión, la innovación y la modernización, debido a: la incertidumbre jurídica que ocasionan la falta de continuidad en las políticas entre los gobiernos (como lo sucedido con la Ley de Industrias) además de no haber estado acompañadas de los marcos

favorecedores de la inversión, como el desarrollo de los factores que la pudieran estimular. Muchos de los proyectos que se pretendieron desarrollar en los años anteriores, como el proyecto Azúcar Selva en 1970 y otros que fracasaron, fueron fomentados y destruidos por el Estado. El proyecto Azúcar Selva fue desestimado con el argumento de que la caña que se producía era salada, la causa real era no generar competencia con los ingenios de la costa dadas las ventajas comparativas de la selva.

En la década del 70 y 80 existieron en la zona los siguientes proyectos: ENATA (Empresa Nacional del Tabaco), que promovía la producción del tabaco negro y rubio; AZUCAR SELVA, que llegó a la etapa de instalación de cultivos; ARROSAMSA, para el procesamiento y comercialización del arroz; MASELVA, para la comercialización del Maíz; GASAMSA, para la comercialización de productos provenientes de la ganadería; ENDEPALMA, para extracción de aceite de la palma aceitera; Planta de Procesamiento de cítricos de Saposoa; SERAGRINSA, para el procesamiento de la Yuca; Planta de procesamiento de Café en Rioja; Planta de Procesamiento de frutas de Tabalosos; MAIZ PICOTA, planta de procesamiento de Maíz en Picota.

Las políticas de estado y medidas legislativas no se orientan a estimular la competencia, sino que buscan eliminarla (caso del monopolio del cemento en la región, o de la importación de aceite vegetal permitida solo a un grupo económico), y muchos de los esfuerzos de los departamentos del estado se organizan en torno a grupos de poder y no en torno los encadenamientos productivos, lo que les resta objetividad distorsionando la rivalidad de las empresas. Es de notar que las políticas del estado no responden a una sincera política de desarrollo sostenido en la región, menos a atraer inversiones que permitan el desarrollo, por el contrario se orientan a mantener el posicionamiento de grupos de poder. Se ha favorecido al Grupo Romero en el cultivo e industrialización de la Palma Aceitera en Tocache, y no se apoyaron iniciativas para crear la competencia en el mismo rubro en la misma zona a los productores organizados con el apoyo de NNUU. Lo mismo sucede con la importación de aceites vegetales.

La débil orientación del gobierno hacia el sector productivo, excepto el enfoque de exportación con la ejecución de los Planes de Exportación Regional y los CERX, no fomentan la agroindustria local como la actividad productiva para el desarrollo regional.

5.2.6. Diamante de competitividad de la agroindustria regional

La **Figura 17**, muestra las características del Diamante de Competitividad de la Agroindustria regional, y el resultado de su análisis en: factores básicos y avanzados; Estrategia, estructura y rivalidad de la empresas, Servicios de apoyo, Condiciones de la demanda y el Estado. Los factores tienen el sistema de calificación: (--) muy negativo, (-) negativo, (+-) termino medio, (+) positivo, (++) muy positivo.

DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DE LA AGROINDUSTRIA REGIONAL

Casualidad

Cambios climáticos, el niño, la niña.

Factores básicos

- Suelos y climas adecuados (++)
- Potencial productivo (+)
- Diversidad de especies (+)
- Materia prima local (+)
- Mano de obra barata (+)
- Dependencia de habilidades (-)
- Servicios de agua y desagüe (++)
- Servicios de energía eléctrica (++)
- Seguridad (--)
- Vías de acceso (--)

Factores avanzados

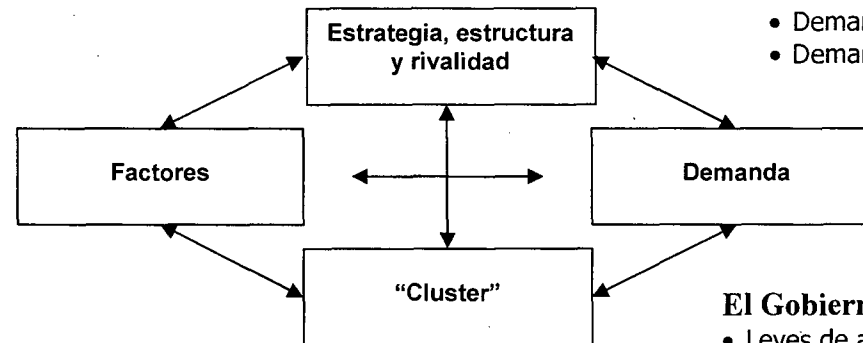
- Integración universidad empresa (--)
- Alcance de institutos técnicos (-)
- Infraestructura vial. (-)
- Infraestructura aérea (++)
- Información (++)
- Infraestructura científica y técnica (-)
- Fuentes de financiamiento (++)
- Telefonía (++)
- Nivel de salud y educación (++)
- Investigación (--)
- Financiamiento a largo plazo (--)
- Debilidades en normas de calidad (-)
- Productores informales (-)

Estrategia, estructura y rivalidad

- Cultura individualista (--)
- Desinterés por la asociatividad. (-)
- Empresarios con visión limitada (-)
- Escasos proveedores de insumos (-)
- Empresas familiares de subsistencia (-)
- No existen medianas empresas (--)
- Deficientes estrategias comerciales (-)
- Deficiente competencia local (-)
- Productos de bajo valor agregado (--)
- Competencia desleal (--)
- Inseguridad de la propiedad intelectual (-)
- Limitado uso de tecnología (-)
- Comercialización a través de broker externos (-)
- No existe estrategias de desarrollo del sector (--)
- Escasa relación entre actores (--)
- Fuerte rivalidad entre productores (--)

Demanda

- Bajo nivel de ingresos de la población (-)
- Poca exigencia de la demanda (--)
- No hay información al consumidor (-)
- Mercado reducido y saturado (++)
- Interés por productos orgánicos (++)
- Demanda internacional exigente de calidad (-)
- Alto poder de negociación de la demanda (-)
- Demanda de comercio justo (+)
- Demanda de productos no tradicionales (+)
- Demanda de costumbres locales (+)



Industrias de soporte y de apoyo

- Presencia de industrias (-)
- Servicios profesionales (++)
- Presencia de ONG (++)
- Transporte (++)
- Empresas consultoras (--)
- Internet (++)
- Supermercados (++)
- Proveedores de insumos (++)
- Bienes de capital (++)
- Proveedores de maquinaria (-)
- Industrias de refrigeración. (--)
- Certificadoras de calidad (--)

El Gobierno

- Leyes de apoyo al sector, DL 885 (++)
- Reducción de la inflación (+)
- Liberalización del mercado (++)
- Incentivos a la inversión (++)
- Inestabilidad jurídica (--)
- I&D de tecnología (--)
- Saneamiento de la propiedad (+)
- Sobrecostos administrativos (-)
- Privatización de tierras (+)
- Seguridad (--)

Figura 17. Diamante de Competitividad de la Agroindustria Regional

5.3. Análisis de puntos críticos en la cadena productiva del sistema agroindustrial regional

La cadena agroindustrial es un círculo que se inicia desde la planificación de la producción (toma de decisiones), la producción, la cosecha, el procesamiento (generación de valor agregado) y llega hasta la distribución a los consumidores, preparando de esta forma el terreno para el siguiente ciclo de planificación, producción, etc.

Para todos los productos existe un análisis de información y planificación; una etapa de preparación para la producción (pre-producción); un periodo de producción; un tiempo de cosecha; generalmente varios fletes; etapas donde ocurren el montaje, empaque o selección; almacenamiento a corto o largo plazo; y donde el producto es distribuido a los consumidores finales.

La complejidad de la cadena agroindustrial variará dependiendo de aspectos tales como el nivel de desarrollo del país o región, la localización geográfica, el cultivo, época del año, clima, condiciones de las carreteras, tecnología disponible, infraestructura, oferta de mano de obra, tipo de proceso, distancia a los mercados, demanda del mercado, y otros.

5.3.1. Participantes de la cadena productiva en un sistema agroindustrial

Existen diferentes participantes en las cadenas productivas del sistema agroindustrial regional, estos incluyen individuos tales como agricultores, transportistas e intermediarios del mercado, por un lado; y por otro, instituciones tales como: Ministerio de Agricultura, organizaciones agropecuarias y comercializadores, por otro. Los tipos de participantes varían con el tipo de productos y las circunstancias particulares.

Mientras que todos los participantes toman decisiones que pueden afectar la cantidad, la calidad y el precio de un producto particular en un sistema agroindustrial, hay una diferencia básica entre los dos grupos. Las decisiones tomadas por participantes del sector privado están normalmente determinadas por el deseo de esas personas de asegurar ganancias económicas. Las decisiones tomadas por participantes del sector público están guiadas por una

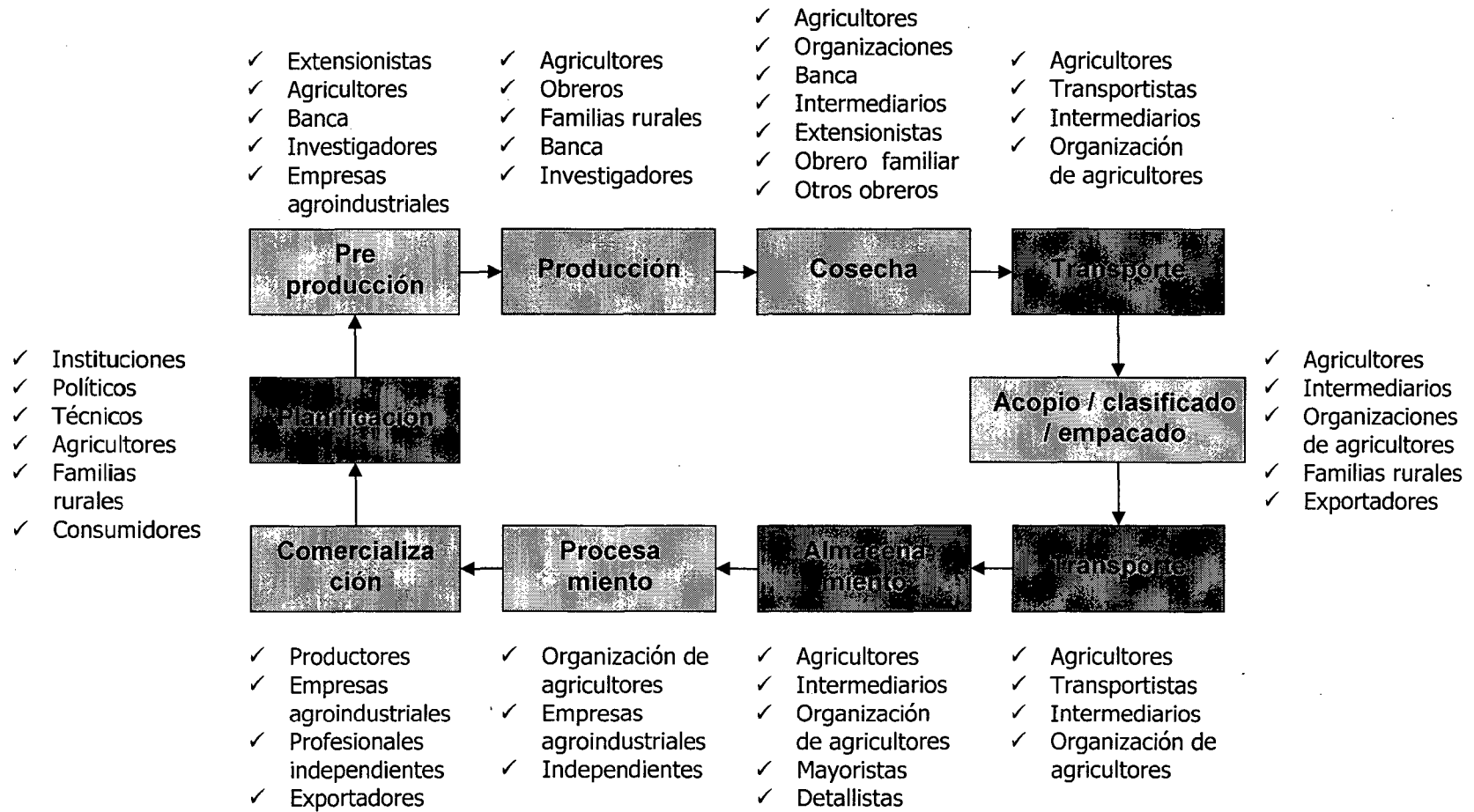
serie de motivos no económicos. Esta es la principal explicación para los relativamente altos niveles de eficiencia económica en el manejo que hace el sector privado y los relativamente bajos niveles de eficiencia cuando instituciones del sector público están directamente involucradas en producción, manejo post-cosecha, procesamiento y mercadeo de productos agroindustriales. (Ejecución de proyectos productivos por parte de las instituciones del estado).

1.4.1.1. Actores de una cadena productiva genérica en un sistema agroindustrial

Se consideran actores a todos los entes o instituciones que de diversas formas influyen en el desarrollo del sector agroindustrial. Su incidencia puede ser directa o indirecta.

La **Figura 18**, muestra los actores integrantes de una cadena productiva agroindustrial, éstos son instituciones publicas, productores, organizaciones, instituciones financieras, empresas de servicios agropecuarios, empresas de servicios de transporte, extensionistas, empresas agroindustriales, agricultores, técnicos, políticos, familias rurales, obreros, intermediarios, profesionales independientes, exportadores. Todos estos actores están identificados en los diversos eslabones de la cadena productiva agroindustrial.

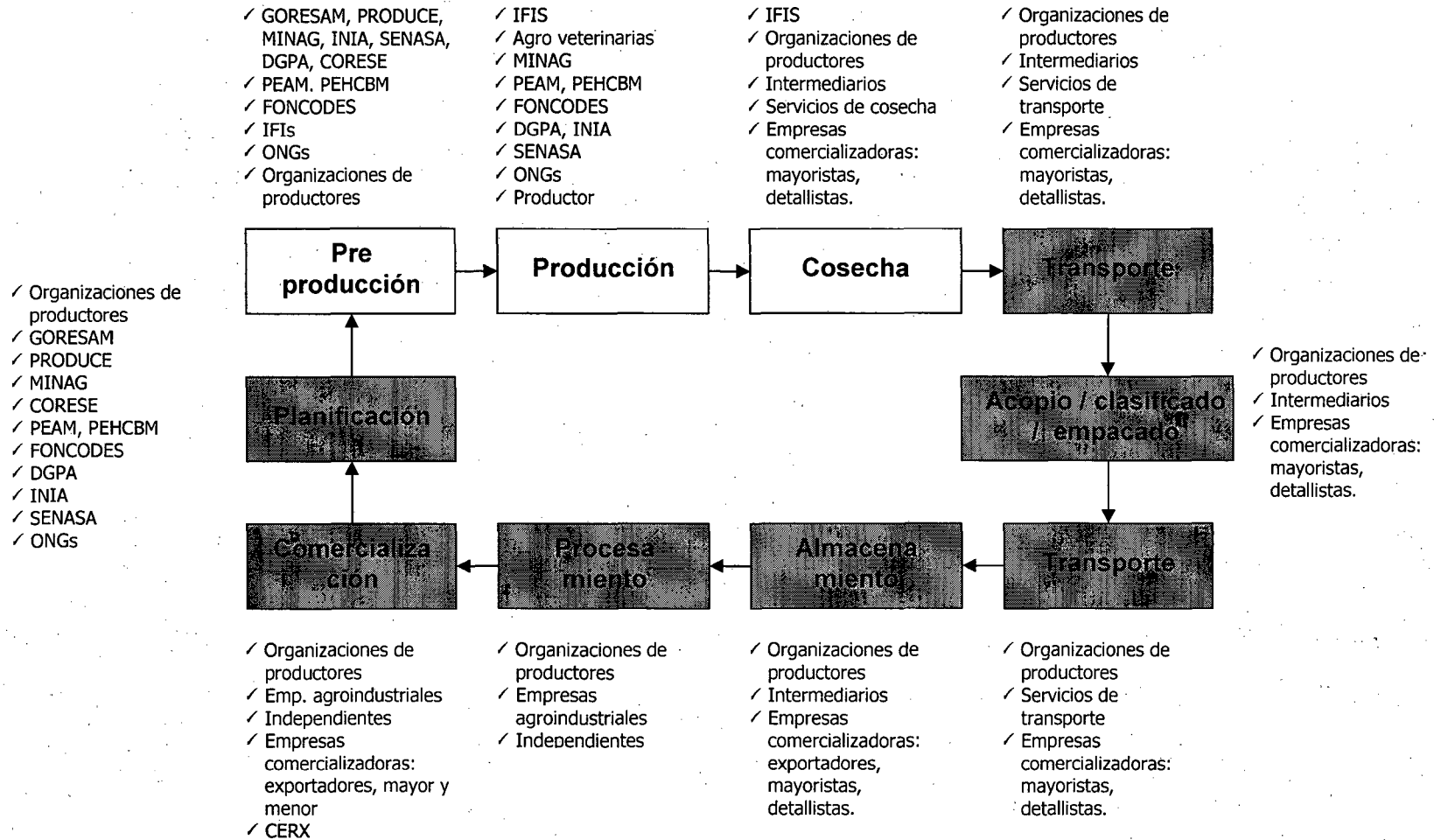
Figura 18: Actores de la cadena productiva agroindustrial de la región San Martín



1.4.1.2. Órganos que brindan servicios de apoyo para la cadena productiva en un sistema agroindustrial

Son actores con una función específica dentro de la cadena productiva en un sistema agroindustrial. La **Figura 19**, muestra los órganos de apoyo en las diferentes etapas de la cadena, dentro de estos se encuentran los órganos que promueven el desarrollo productivo: GORESAM, PRODUCE, MINAG, CORESE, PEAM, PEHCBM, FONCODES, DGPA, INIA, SENASA, ONGs, IFIS, Organizaciones de productores, Intermediarios, Servicios de cosecha, Empresas comercializadoras: mayoristas, detallistas, empresas agroindustriales, independientes, empresas comercializadoras: exportadores, mayor y menor, CERX.

Figura 19: Órganos que brindan servicios en la cadena productiva del sistema agroindustrial regional



Los actores y sus servicios identificados en la **Figura 19**, nos dan una idea clara de cuales son o deberían ser sus competencias dentro de la estructura de la cadena productiva en un sistema agroindustrial. Nótese el rol promotor del estado de la estructura productiva.

Los aspectos de más acentuado, muestran la inactividad de las instituciones dentro de sus competencias y su rol promotor del desarrollo regional.

5.3.2. Actividades desarrolladas dentro de la cadena productiva del sistema agroindustrial

5.3.2.1. Planificación

En la región existe varios tipos de planes de acuerdo a la forma de intervención de las instituciones, se encontró: planes de desarrollo local, así como regional, los planes de intervención de los organismos no gubernamentales, planes de fortalecimiento organizacional, planes estratégicos y operativos de los sectores y organizaciones, entre otros.

El proceso de planificación incluye la etapa de diagnóstico, en varias experiencias la aplicación de esta herramienta en la ejecución de algunos proyectos solo llegan hasta esta etapa (diagnóstico), al no ser viable los proyectos, el proceso termina en la etapa de ejecución, generando desconfianza en la implementación de nuevos proyectos de desarrollo a ejecutarse.

Los actores cumplen su rol promotor en esta etapa, pero lo hacen con ideas e intereses divididos, todos destinan recursos a planificación desde sus propia perspectiva, existe ideas divididas a pesar de perseguir los mismos resultados (no hay concertación). No se percibe la presencia del PRODUCE (Ministerio de la Producción), el cual debería tener un rol articulador de las cadenas productivas agroindustriales, mediante una visión integral de ¿cómo se debería orientar recursos para el desarrollo del sistema agroindustrial de la región?

5.3.2.2. Pre producción

En esta etapa es donde se realiza la adquisición de insumos para la siembra de los cultivos agroindustriales, se visualiza intervención de las instituciones del estado, desde la compra de insumos (semillas), orientación e información de los

cultivos por parte de diferentes instituciones del estado, en la transferencia de paquetes tecnológicos para la implementación de cultivos, estas actividades son realizadas por instituciones como el PEAM, MINAG, DGPA, INIEA, SENASA. Algunos de los actores como el FONCODES y las ONGs, no solo brindan servicios de desarrollo agrícola, también se enfocan a proveer insumos como semillas, equipos artesanales como cajones fermentadores, además del servicio financiero (microcréditos agrícolas). El servicio de crédito está dado por ONGs, e intermediarios y puede ser en efectivo o en insumos para la producción. En el caso de los créditos entregados por los intermediarios, éstos son pagados con la producción de los beneficiarios (arroz, maíz, café, cacao), a los cuales son aplicados tasas de sobre valoración de los insumos o altas tasas de interés. También en esta etapa se involucran las entidades financieras que proporcionan los recursos económicos para la ejecución de las actividades productivas cuyas tasas de interés son mayores al 4% mensual.

5.3.2.3. Producción

Son actividades desarrolladas desde la siembra hasta antes de la cosecha, esta es la etapa en donde más intervienen los organismos de apoyo, tanto del sector público y privado. Las instituciones financieras proveen los recursos para la complementación de actividades imprevistas que no se tuvieron en cuenta en el momento de la planificación (preparación del terreno con maquinaria agrícola, contratación de mano de obra, recursos económicos para la compra de abonos, insecticidas y fungicidas), las agro veterinarias proveen los insumos para la adquisición de control de enfermedades y de malezas, las instituciones públicas y ONGs, son las principales fuentes de servicios de asistencia técnica y capacitación, además de brindar servicios de control y promover las actividades productivas desarrolladas en la región.

En esta etapa se observa una fuerte presencia de los organismos de apoyo, sin embargo la orientación que tienen los servicios de esta etapa es mediante el trabajo con organizaciones como comités y asociaciones de productores, limitándose la intervención en zonas alejadas como la provincia de Tocache, por encontrarse alejada al centro de gravedad económico que es la ciudad de Tarapoto en la provincia de San Martín.

5.3.2.4. Cosecha

Las entidades financieras proveen recursos para la contratación de servicios de terceros en las actividades de cosecha (contrata de mano de obra o alquiler de maquinaria agrícola), algunas de las entidades financieras principalmente aquellas dedicadas a las micro finanzas e intermediarios que brindan este servicio ejecutan cobranzas con productos. También se puede constatar la presencia de intermediarios que prestaron recursos económicos en la etapa de pre producción y que cobran con productos o están interesados en la producción cosechada.

Algunas de las empresas compradoras prefieren negociar actividades de cosecha (utilizan su propia mano de obra para cosechar), esto les permite asegurar la compra de toda la producción de la zona.

Para algunos de los productos regionales como el caso de la naranja, la papaya, el mango, plátano, palta, limones, no existen prácticas o técnicas apropiadas de cosecha, el producto es maltratado (magulladuras), reduciéndose el tiempo de vida útil del producto y perdiendo la calidad.

5.3.2.5. Transporte

Esta etapa comprende actividades de transporte desde el centro de producción (chacra) hasta la capital de provincia, este servicio es desarrollado por empresas locales o personas naturales que cuentan con vehículos de carga.

En algunas provincias en donde los productores están organizados el transporte es parte de los servicios que brindan las organizaciones a sus asociados, cuyos costos son de menores que los servicios de terceros.

Los intermediarios y las empresas compradoras también realizan esta actividad para asegurar la compra de toda la producción.

En la región no contamos con un adecuado servicio de transporte, debido a varios factores, primero es la deficiente infraestructura vial que no permite el flujo apropiado de los vehículos en los plazos establecidos, otro de los factores es el mismo servicio de transporte, los vehículos utilizados para desarrollar esta actividad son camiones que brindan servicios de carga no aptos para el

transporte de productos alimenticios, que sumado a las condiciones climáticas como el alto contenido de humedad y alta temperatura contribuyen negativamente al deterioro de la producción regional.

5.3.2.6. Acopio, clasificación y empaçado

En esta etapa las empresas locales realizan tareas de compra para aumentar el volumen de su oferta, se hace la clasificación del producto antes de la compra (para fijar precio de compra) y después de la compra (producto seleccionado por nivel de calidad) y el empaçado (bolsas de polipropileno de 50 Kg aproximadamente). En el mejor de los casos esta actividad es desarrollada por las organizaciones de productores, los mismos que compran a precios que permiten dar un mejor margen de utilidad para sus asociados, que los intermediarios y las empresas compradoras. Algunas de las empresas compradoras hacen uso de servicios de intermediarios para la compra y acopio de los productos agrícolas en una zona determinada, su poder de negociación reduce precios de compra en las zonas de producción.

En esta etapa comienza el proceso de generación de valor de los productos con la clasificación y la selección, esta actividad es realizada en forma estricta por los intermediarios y las empresas compradoras de productos, se valen de estos procesos para castigar en precios a la producción local, cuando esta producción presenta deficiencias como alta humedad e impurezas.

No existe intervención del estado y de las ONGs, se nota una fuerte presencia de la empresa privada en esta actividad, los cuales son los intermediarios en la figura legal de personas naturales. Se ha encontrado casos en que estas personas naturales son las que acopian para grandes firmas nacionales, con la finalidad de disfrazarse y de castigar a la producción local con la reducción de precio de sus productos.

5.3.2.7. Transporte

Etapa que comprende actividades de servicio de transporte realizadas desde la capital de provincia hasta el centro de gravedad económico de la región que es la ciudad de Tarapoto. Esta actividad es realizada por las organizaciones de

productores cuando estas quieren evitar intervención de los intermediarios, también es realizada por las empresas compradoras que venden productos fuera de la región, otra manera de realizar esta actividad es mediante la contratación de servicios de transporte, este servicio lo brindan empresas de servicios de carga. En esta etapa el proceso de transporte es interprovincial hasta las ciudades de Tarapoto o Moyobamba, donde se encuentran las empresas comercializadoras y las empresas agroindustriales que generan valor agregado a los productos locales.

A pesar de haber condiciones viales de mediana calidad, la deficiencia que presenta este servicio es la infraestructura vehicular, los vehículos utilizados para el servicio de transporte siguen siendo camiones de mejor calidad que los que transportan los productos de los centros de producción a la capital de la provincia, pero que no son apropiados para el transporte de alimentos.

5.3.2.8. Almacenamiento

Etapa que comprende el almacenamiento por un espacio de tiempo en las ciudades de Moyobamba o Tarapoto, en espera del comprador de la producción agrícola o mejor postor, por lo general no contamos con infraestructura de almacenes, menos aun con sistemas de almacenamiento de atmósferas controladas que garanticen la calidad y eviten las mermas en los productos por pérdidas de agua, magulladuras, pérdidas de vitaminas, entre otros. Los lugares de almacén varían dependiendo de las zonas de producción y de los productos que se producen, estas actividades son realizadas por las organizaciones de productores en el caso de cacao y café, también es realizada por las empresas comercializadoras que venden la producción a nivel local, nacional, o para exportación.

En nuestra región se considera almacén a cualquier tipo de ambiente que muestre amplias instalaciones y con abundante área para la acumulación de la producción agrícola, en zonas completamente rurales son utilizados como almacenes incluso ambientes familiares de los productores (habitaciones ó viviendas). A pesar que esta etapa tiene que ver con la calidad de la oferta

regional, no existe interés de las instituciones del estado y ONGs, servicios de asistencia técnica para el almacenado de la producción regional.

Se observa una fuerte incidencia de las empresas privadas, quien durante el periodo que los productos están almacenados, se encargan de mejorar la calidad de la producción, con la reducción de humedad, impurezas y clasificado del producto.

5.3.2.9. Procesamiento

Etapa en la que una parte de la producción agrícola se convierte en insumos para la agroindustria regional, pocos son los productos que llegan a esta etapa, y contadas son las organizaciones de productores que realizan generación de valor agregado, la mayor parte de la producción regional sale como insumo agrícola, sin embargo existen organizaciones de la actividad agropecuaria quienes a parte de la producción de carne y leche, están produciendo derivados lácteos. Se puede mencionar también a las organizaciones de productores en café y cacao, las que mediante un proceso de transformación simple (de café cerezo a pergamino, en el cacao hasta licor de cacao), utilizan su infraestructura asociativa para la venta por escala de la producción de sus asociados (servicio de mercado para sus asociados), aumentando de esta manera su capacidad de negociación.

En cuanto a las empresas involucradas en la generación de valor agregado mediante procesos de síntesis están las productoras de alimentos balanceados, productores de mantequilla de maní; productores de: quesos, yogurt, mantequilla; productores de helados; de palmito envasado; de néctares, elaboración de cecina y chorizo, elaboración de productos de snack regionales, entre otros. Estas empresas están constituidas bajo la figura legal de personas naturales y personas jurídicas ubicadas en el ámbito de la región.

Dentro de las personas naturales se pueden identificar profesionales técnicos independientes que realizan actividades dentro de los niveles empresariales de subsistencia a acumulación simple, y que no están formalmente constituidos estos se dedican a la producción de yogurt y elaboración de vinos.

No se observa la presencia de instituciones que fomenten la generación de valor agregado, solo existe una institución pero que su rol es mas regulador que

promotor, el Ministerio de la Producción – PRODUCE (área de industrias), a pesar de estar dentro de sus competencias la promoción de la industria regional, orienta sus esfuerzos a la promoción de la metal mecánica, industria de la madera y la acuicultura.

A nivel regional no existen políticas claras de la promoción de la agroindustria, pero si existen políticas de exportación de la producción regional, esto crea un vacío en el encadenamiento productivo ya que no podemos exportar si no garantizamos procesos de generación de valor agregado simples como clasificación de la producción y reducción de contenidos de humedad de los productos (calidad de la producción). En tal sentido las políticas del desarrollo regional se orientan a seguir siendo proveedores de materia prima en una economía primaria.

5.3.2.10. Comercialización

Se considera a la comercialización como la última etapa dentro de proceso productivo del sistema agroindustrial regional. En esta etapa el producto puede tener dos tipos de procesos: de transformación simple, o de síntesis; para el primer caso la comercialización se limita a insumos para la producción agroindustrial, en el segundo caso la comercialización es de productos agroindustriales producidos en la región San Martín.

La comercialización de productos de transformación simple es realizada por empresas intermediarias (acopiadores) y también por las organizaciones de productores, siendo el servicio de mercado para los productos de los asociados uno de los servicios más valorados debido a que permite al productor (asociado de su organización), vender su producto a precios más atractivos.

La comercialización de productos de síntesis es realizada por empresas agroindustriales (personas naturales o jurídicas) formalmente constituidas, las cuales cuentan con licencias y permisos especiales (licencia municipal, registro sanitario, RPIN, certificados de origen, permiso del sector en donde realizan sus actividades, entre otros), estos requisitos son indispensables para la comercialización de productos agroindustriales a nivel regional y extraregional.

Cuando los productos son exportables la comercialización se realiza a través de brokers, los mismos que tienen presencia en el ámbito regional.

La deficiente información de mercados a los comercializadores de la producción regional (productores y organizaciones de productores), hacen que carezcan de las capacidades y habilidades para comercializar su producción cayendo en la venta de su producto a precios inferiores a los costos de producción.

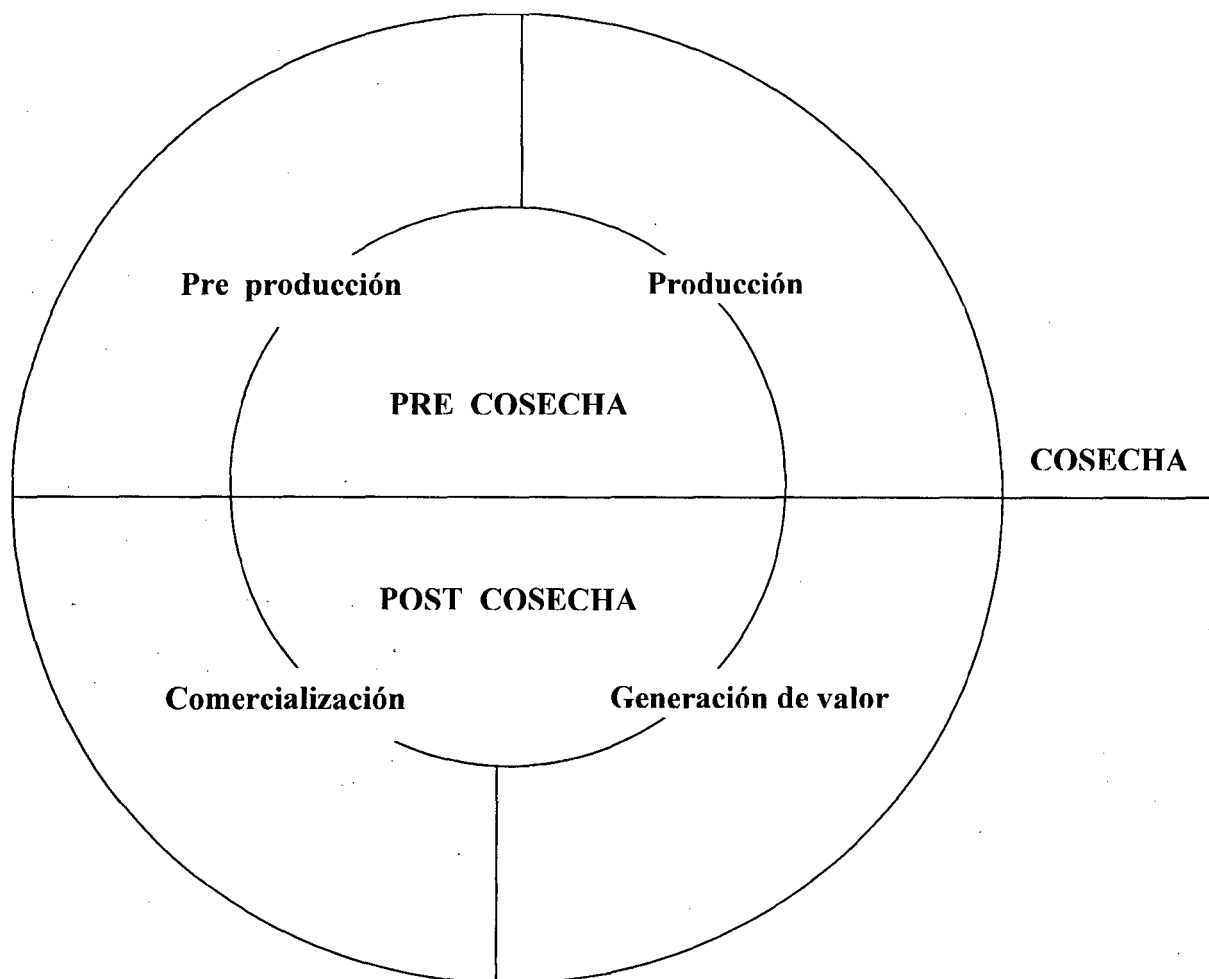
El estado a través del CERX y PROMPEX, está fomentando las exportaciones de ciertos productos (café, cacao, madera, productos hidrobiológicos) y otros con potencial exportador con información y enlaces a ciertos mercados para los productos locales; Pero existe la limitante que solo se dedican a informar de mercados para ciertos productos, no contamos con capacidades que faciliten estos procesos de exportación (el ¿Cómo hacerlo?), esta situación crea un vacío en trabajo de estas instituciones.

5.3.3. Identificación de factores críticos en la cadena productiva del sistema agroindustrial regional

Para el análisis de los puntos críticos debemos entender a la agroindustria regional como un sistema el cual tiene cuatro componentes como se grafica en la **Figura 20**, la actividad que divide este sistema en dos componentes es la cosecha, lo divide en pre cosecha y post cosecha.

La precosecha esta dividida a su vez en actividades de pre producción y producción; y la post cosecha en actividades de procesamiento, y comercialización.

Figura 20: Componentes de un sistema agroindustrial



5.3.3.1. Pre producción

Implica actividades de diagnóstico, planificación, adquisición de insumos en algunos casos, hasta antes de la siembra.

5.3.3.1.1. Instituciones públicas

Se incluyen dentro de estas instituciones a organismos del estado y sus respectivos ministerios a nivel regional o a nivel de direcciones zonales, también se consideran dentro de esta clasificación los proyectos especiales, universidades, institutos públicos, entre otros.

El **Cuadro 08**, indica las instituciones públicas, la unidad encargada y sus competencias como promotor de la agroindustria regional.

Cuadro 08. Instituciones públicas y sus competencias dentro de la cadena productiva agroindustrial

Institución	Departamento o unidad	Responsabilidad
Gobierno Regional - GORESAM	Unidad de Planificación	Planifica, formula y regula proyectos
Ministerio de Agricultura - MINAG	Unidad de Planificación Agraria - OPA	Planifica, formula proyectos, provee servicios de apoyo (capacitación y asistencia técnica).
Ministerio de la Producción - PRODUCE	Unidad de Industrias	Promueve y regula la industria regional.
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR	Área de Comercio Exterior	Fomenta y regula las exportaciones regionales
UNIVERSIDADES	Universidad Nacional de San Martín – UNSM	Investigación básica en la producción regional, frutas y hortalizas.
	Instituto Superior Tecnológico Nor Oriental de la Selva.	Tecnologías apropiadas para el desarrollo del sector.
Comisión Regional de Semillas - CORESE	Área de certificación.	Certificación de semillas para la producción agrícola.
Proyecto Especial Alto Mayo - PEAM	Oficina de planificación	Planifica, formula proyectos, provee servicios de apoyo (capacitación y asistencia técnica).
Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo - PEHCBM	Oficina de planificación	Planifica, formula proyectos, provee servicios de apoyo (capacitación y asistencia técnica).
Fondo de Compensación y Desarrollo Social - FONCODES	Área de proyectos productivos	Planifica, formula y ejecuta proyectos, provee servicios de apoyo (capacitación y asistencia técnica).
Dirección de Promoción Agraria -	Área de promoción de cultivos y	Promotor y articulador de encadenamientos productivos

Institución	Departamento o unidad	Responsabilidad
DPA	pecuario.	para cultivos y actividades pecuarias.
Instituto Nacional de Investigación Agraria - INIEA	Área de investigación agraria	Planifica, formula proyectos, provee servicios de apoyo y transferencia de tecnología.
Servicio Nacional de Sanidad Agraria - SENASA	Área de sanidad animal y agrícola	Provee servicios de apoyo (capacitación y asistencia técnica).
Comisión de Exportación Regional - CERX	Mesas técnicas de los productos agrícolas.	Planifica, formula proyectos y políticas de desarrollo de los productos con potencial exportador.

5.3.3.1.2. Instituciones privadas

Son aquellas instituciones que son dirigidas por sus propietarios, no dependen de las decisiones del estado. El **Cuadro 09**, detalla, las instituciones privadas, sus funciones, servicios y sus responsabilidades en el desarrollo de la agroindustria regional.

Cuadro 09. Instituciones privadas y sus funciones dentro de la cadena productiva agroindustrial

Nombre	Funciones/servicios/responsabilidades
Organizaciones de productores	Proveer servicios para sus asociados: suministro de insumos agrícolas, crédito, información de mercado, transporte y mercadeo de productos.
Transportistas	Transporte pagado de productos agrícolas.
Agro veterinarias	Suministro de insumos agrícolas, crédito en insumos, orientación en la aplicación de productos agrícolas.
Instituciones financieras	Crédito
Intermediarios	Crédito en efectivo, crédito en insumos, y compra de productos agrícolas.
Empresas comercializadoras	Crédito en efectivo, crédito en insumos y compra de productos agrícolas.

Nombre	Funciones/servicios/responsabilidades
Empresas agroindustriales	Compra de materia prima, procesamiento y generación de valor agregado a productos agrícolas y pecuarios, comercialización.
Independientes	Asesorías, orientación, consultorías en producción, para el procesamiento y generación de valor agregado a productos agrícolas y pecuarios.
ONGs	Planifica, formula proyectos, provee servicios de apoyo (microcréditos, capacitación y asistencia técnica).

5.3.3.1.3. Políticas, planes, programas y proyectos que afectan a los productos agroindustriales

Son líneas directrices que proviene de los planes de gobierno, es la visión de desarrollo que los líderes y políticos tienen orientados para desarrollar la agroindustria regional.

El **Cuadro 10**, se menciona las políticas del estado orientado al desarrollo agroindustrial.

Cuadro 10. Orientación de las políticas de estado para el desarrollo de la agroindustria regional

Área del impacto	Naturaleza del impacto
Política de producción	Proporciona subsidios para capacitación y asistencia técnica en la producción de productos tradicionales.
Política de agro – procesamiento	No existen políticas que promuevan la generación de valor o las agroindustrias locales. Deficiente control de importaciones y créditos con tasas de interés apropiadas.
Crédito agrícola	No hay política clara; difícil acceso a crédito para pequeños y medianos agricultores.
Organización de agricultores	Políticas gubernamentales orientadas al fortalecimiento organizacional de los productores.
Política de mercadeo	Las políticas se orientan a reforzar el posicionamiento de productos que ya están en el mercado.

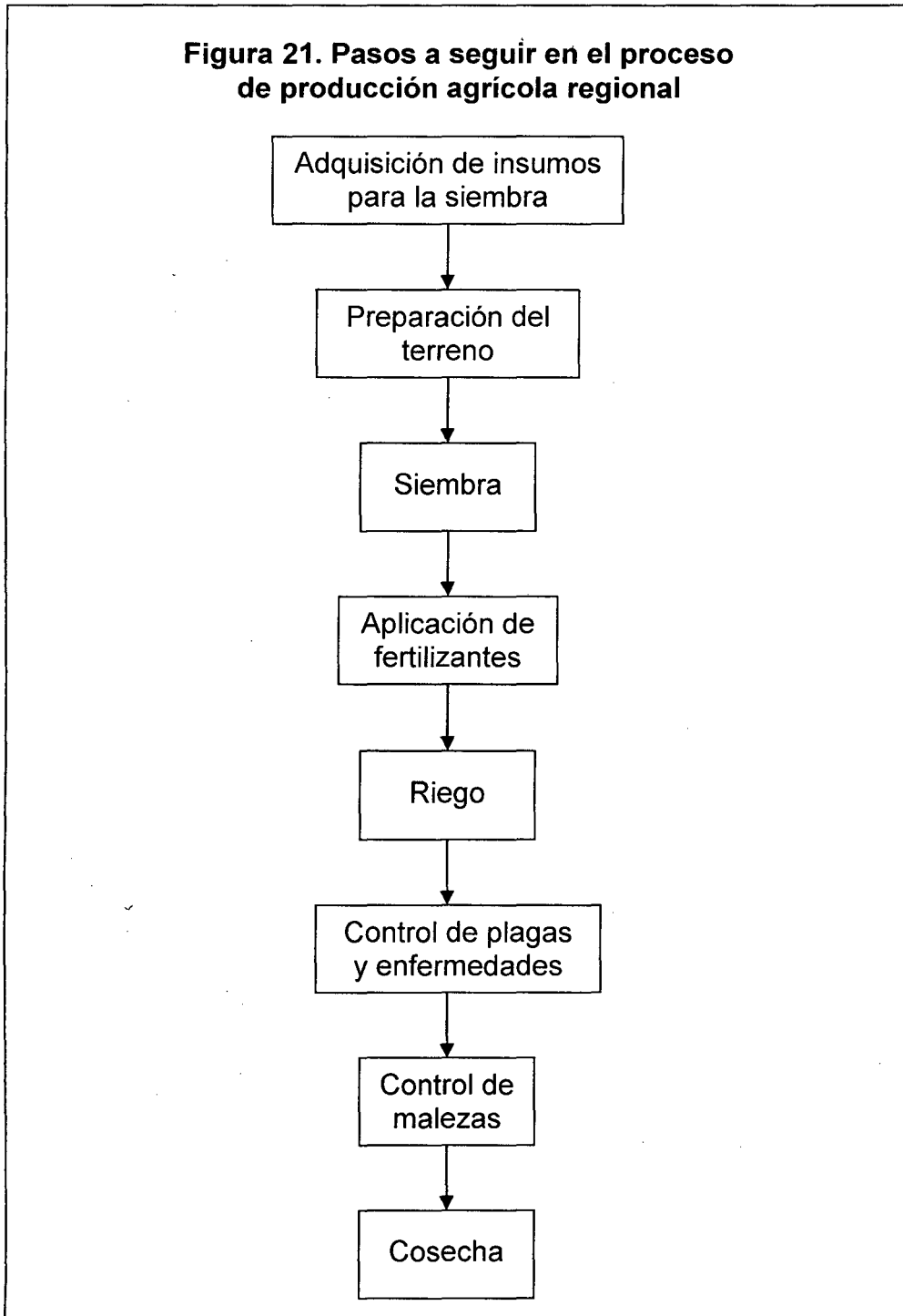
Área del impacto	Naturaleza del impacto
Plan nacional	Establece claramente que la agricultura ha de recibir atención prioritaria. GOBIERNO DE PERU (2006).
Plan agropecuario	Atención prioritaria para productos bandera como el cacao, café y ganado vacuno.
Proyectos del producto café	Capacitación y asistencia técnica para el producto café.

5.3.3.2. Producción

Proceso que inicia con la siembra, control de malezas, plagas y enfermedades, podas, abonamientos y termina con la cosecha. Este proceso variará dependiendo de la característica del cultivo, cabe mencionar que el proceso para la producción de arroz es diferente al proceso de producción de café y de cacao.

Para fines didácticos de análisis de todo el sistema agroindustrial se ha tomado un proceso de producción genérico, este contiene los pasos comunes de la producción agrícola de la región San Martín. La **Figura 21**, muestra los pasos que hay que seguir en el proceso de producción agrícola regional.

Figura 21. Pasos a seguir en el proceso de producción agrícola regional



El **Cuadro 11**, resume el proceso de producción del producto X, desde al adquisición de los insumos hasta la cosecha, actividades realizadas específicamente por el productor, con el apoyo de algunos órganos mencionados en la **Figura 19**.

Cuadro 11. Resumen del proceso de producción del producto X

Pasos en el proceso de producción	¿Qué se hace?	¿Quién lo hace?	¿Cómo se hace?	¿Cuándo se hace?	¿Por qué se hace?	¿Dónde se hace?
Adquisición de insumos	Compra de insumos.	El productor	Cotizaciones.	Cuando ya esta definida la idea del negocio.	Necesidad de la actividad.	En centros de venta de insumos agrícolas.
Preparación del terreno	Mecanización, siembra mínima (quema con herbicida), tradicional.	El productor.	Con maquinaria agrícola y con mano de obra.	Antes de la siembra.	Por las diferencias geográficas de los terrenos.	En el área de terreno a sembrar.
Siembra	Almácigos, siembra directa, siembra mecanizada.	El productor.	Transplante de los almácigos, uso de mano de obra con el empleo de takarpo, maquinaria para siembra.	En épocas de siembra de diferentes cultivos.	Por influencia de las temporadas de lluvia. (depende del sistema de riego).	En el área de terreno a sembrar.
Fertilización	Aplicación de abonos foliares y fertilizantes.	El productor.	Aplicación con mochilas fumigadoras y esparcimiento en el suelo (al boleó).	Al inicio de la siembra, al inicio de la floración y en el llenado del grano.	Porque el suelo no tiene los nutrientes necesarios para brindar a la planta óptimas condiciones de producción.	En el área de terreno a sembrar.

Riego	Aplicación de agua a la plantaciones	El productor.	Por gravedad, por aspersión y por goteo.	Toda la campaña.	Por la escasez de agua por temporadas.	En el área de terreno a sembrar.
Control de plagas y enfermedades	Aplicación de pesticidas (insecticidas y fungicidas).	El productor.	Uso de mochila fumigadora.	Al inicio de la siembra (preventivo), y de acuerdo al ataque de plagas.	Para el control de plagas y enfermedades.	En el área de terreno a sembrar.
Control de malezas	Deshierbo en diferentes etapas.	El productor.	Aplicación de mano de obra (uso de machete, azadón, etc.), aplicación de herbicidas con mochila fumigadora.	A los 25 días después de la siembra, a los 45 días antes de la floración (cultivos anuales: arroz, maíz, plátano, yuca).	Por la presencia de plantas no deseables en el cultivo. (Compiten con los nutrientes de la planta).	En el área de terreno a sembrar.
Cosecha	Recolección del fruto.	El productor.	Manualmente y con maquinaria para cosecha.	Cuando el fruto esta maduro.	Para que el fruto no pierda sus características físico químicas y organolépticas.	En el área de terreno.

En el **Cuadro 12**, se observa que existen factores claves para que el proceso de producción agrícola de la región sea competitiva, como por ejemplo: de la calidad de la semilla dependerá la calidad de la producción; de la siembra, la fertilización del terreno y el riego dependerá tanto la calidad como la cantidad de la producción, de la fertilización dependerá la calidad del producto, del sistema o mecanismos utilizados en la cosecha dependerá la calidad del producto.

Cuadro 12. Magnitud de las pérdidas causadas por factores de pre – cosecha

Pasos en el proceso de producción	No significativo		Significativo		Muy significativo	
	Cantidad	Calidad	Cantidad	Calidad	Cantidad	Calidad
Adquisición de insumos para la siembra						X
Preparación del terreno				X		
Siembra					X	X
Fertilización					X	X
Riego					X	X
Plagas y enfermedades				X		
Control de malezas				X		
Cosecha						X

Todos los factores del proceso de producción agrícola de la región son posibles de controlar para reducir pérdidas, siempre y cuando existan recursos económicos para la compra de tecnologías e insumos, tal como se muestra en el **Cuadro 13**.

Cuadro 13. Factibilidad de reducir los factores de pre – cosecha que causan pérdidas de pre – cosecha o post – cosecha

Pasos en el proceso de producción	¿Reducible desde el punto de vista tecnológico?		¿Reducible desde el punto de vista económico?	
	SI	NO	SI	NO
Adquisición de insumos para la siembra	X Semilla certificada		X	
Preparación del terreno	X Aplicación de maquinaria agrícola		X	
Siembra	X Densidad de siembra en un sistema mecanizado		X	
Fertilización	X Aplicación de fertilizantes de última tecnología		X	
Riego	X Sistema de riego por goteo		X	
Plagas y enfermedades	X Control de plagas y enfermedades		X	
Control de malezas	X Menor competencia por los nutrientes (aplicación de pre-emergentes)		X	
Cosecha	X Buenas practicas de cosecha evitan el deterioro de los productos		X	

5.3.3.3. Post cosecha y generación de valor

La producción agropecuaria regional, que es la materia prima para la agroindustria, generalmente son productos alimenticios, entra a la etapa de post – cosecha, es en esta etapa que empieza un proceso de deterioro continuo, y el éxito de la distribución de los productos dependerá en gran parte de la capacidad y efectividad del sistema agroindustrial: métodos de conservación (control de humedad y temperatura), generación de valor agregado, y adecuados medios y canales de comercialización. Existen varios factores que intervienen en la cantidad y calidad de la materia prima para la agroindustria:

La cosecha inapropiada o la manera de colocar el producto en un envase rompen la cáscara, exponiendo el producto a un daño físico, seguido de un daño químico o patológico en una etapa posterior. Los empaques flojos causan daño debido a la vibración durante el transporte. La presión del peso causa daño si los recipientes son débiles. Los productos pueden ser dejados inadvertidamente al sol o almacenados en condiciones no favorables de temperatura y humedad. Los deficientes tratamientos pueden hacer que el producto no conserve condiciones fisicoquímicas adecuadas.

Como los productos agropecuarios de la región son vegetales, su proceso de deterioro está regulado por la acción catalítica de las enzimas, e incrementado por un medio favorable que es la temperatura, la cual incrementa las condiciones de intervención de las enzimas. La humedad de la zona también es otro medio favorable para el deterioro de los productos, cuando esta es alta, favorece el crecimiento de hongos, y cuando esta es baja combinada con la alta temperatura causa deshidratación en las frutas y hortalizas afectando su periodo de vida útil y su calidad.

En la etapa de post – cosecha, el producto es transportado inicialmente desde los centros de producción (chacras), hacia las capitales de provincia, luego a la ciudad de Tarapoto y por último hacia Lima, en este proceso al no tener las condiciones adecuadas los productos regionales se ven afectados en cantidad, calidad, apariencia y valor (reducción de precio).

Otro factor que influye en la calidad y cantidad de la materia prima es la llamada viveza criolla de los productores, quienes en su afán de obtener ganancias económicas realizan acciones que afectan negativamente la calidad del producto en una etapa posterior, por ejemplo, algunos agricultores agregan agua a sus productos o agregan tierra y piedras para aumentar el peso. En la medida en que aumenta el número de participantes y pasos en el sistema de post – cosecha, también aumentan los riesgos de alteración y adulteración del producto.

Conforme el producto se mueve desde el punto de cosecha hacia su destino final, se efectúan muchos tipos de manipulaciones y pasos que a continuación se detallan

Operación:

Las operaciones más realizadas en el proceso productivo de la región son las siguientes: limpieza, lavado, secado, transformación, empackado, entre otros.

Transporte:

El transporte se da cuando los productos regionales son trasladados de un lugar a otro, en la región comienza en las zonas de producción y termina en las ciudades de Tarapoto o Moyobamba.

Inspección o clasificación:

Actividad de común realización de los intermediarios, lo utilizan para la aplicación de castigos y así reducir el precio de compra de los productos locales.

Demora (esperas):

En el proceso productivo regional, es causado por el mal estado de las carreteras, así como también por el almacenamiento cuando se retrasa el proceso de venta.

Almacenamiento:

Realizada generalmente por los intermediarios y acopiadores, estos almacenan los productos de acuerdo a su lugar o zona de intervención hasta completar los volúmenes apropiados para su comercialización.

En el **Cuadro 14**, se observa la secuencia de pasos del diagrama de flujo así como también su implicancia en cada una de las actividades, desde la cosecha hasta antes de su comercialización.

Cuadro 14. Pasos en la etapa de post – cosecha

Secuencia de pasos	Símbolos					Observaciones
	O	T	I	D	A	
Cosecha	x					Deficientes técnicas de cosecha, provocan magulladuras.
Secado	x					Secado al aire libre, no es un secado uniforme.
Empaque	x					Reutilización de sacos de polipropileno sin medidas ni peso oficial.
Transporte		x				Transporte de la chacra a la capital de provincia, servicios deficientes, utilizan camiones pequeños sobrecargados.
Acopio	x					No se cuenta con almacenes de acopio que garanticen la calidad de los productos.
Inspección			x			Limpieza de impurezas y clasificación de los productos.
Empaque	x					Reutilización de sacos de polipropileno sin medidas ni peso oficial.
Carga	x					Malas prácticas de carga de productos, maltrato de los productos.
Transporte		x				Transporte de la capital de provincia hacia Tarapoto, empleo de camiones de gran tonelaje
Demora				x		Deficiente infraestructura terrestre, provoca demoras y pérdidas de la calidad de los productos.
Descarga	x					Malas prácticas de descarga de productos, maltrato de los productos.
Demora				x		Demora en secado y limpieza del producto.
Inspección	x					Control de calidad de los productos para venta a empresas comercializadoras.
Envasado	x					Envasado en costales de polipropileno.
Almacenado					x	Rumas de productos para la venta.
Demora				x		Demora esperando compradores para los productos.
Carga	x					Malas prácticas de carga de productos, maltrato de los productos.
Transporte		x				Transporte de la ciudad de Tarapoto hacia Lima, camiones sin condiciones apropiadas, llevan a centros de procesamiento.

LEYENDA: O: operación, T: transporte, I: inspección, D: demora, A: almacenamiento.

El **Cuadro 15**, muestra las actividades realizadas en la etapa de post – cosecha. Nótese que las primeras actividades post cosecha de la producción regional como: cosecha, secado, empaque y transporte es realizado por el productor agrícola, hasta que el producto es entregado en la capital de provincia al acopiador.

En el caso que el producto es comercializado como materia prima, las actividades siguientes al acopiado son realizadas por intermediarios, o por empresas comercializadoras. Si el producto no es comercializado como materia prima entra a procesos de valor agregado.

Cuadro 15. Actividades realizadas en la etapa de post – cosecha

Pasos en el proceso de post cosecha	¿Qué se hace?	¿Quién lo hace?	¿Cómo se hace?	¿Cuándo se hace?	¿Por qué se hace?	¿Dónde se hace?
Cosecha	Cosecha de productos.	El agricultor	Métodos manuales.	Madurez fisiológica.	Evitar sobre madurez.	En la chacra.
Secado	Secado del producto.	El agricultor	Sobre mantos.	Cuando hay sol.	Excesiva humedad.	En la chacra.
Empaque	Empacado del producto.	El agricultor	Manual.	Cuando se va a transportar.	Es una unidad de medida.	En la chacra.
Transporte	Transporte del producto.	El agricultor	Uso de pequeños camiones de carga.	Necesidad de venta de producto.	Zona de producción alejada de la ciudad.	En la chacra.
Acopio	Acopio y almacén.	El intermediario	Cualquier tipo de habitación.	Poca producción.	Necesidad de agrupar volúmenes.	En la capital de provincia.
Inspección	Inspección y limpieza.	El intermediario	Al aire libre.	Producto de procedencia no conocida.	El producto esta sucio.	En la capital de provincia.
Empaque	Empacado en sacos de polipropileno.	El intermediario	Al aire libre.	Cuando se va a vender.	Es una unidad de medida estándar.	En la capital de provincia.

Pasos en el proceso de post cosecha	¿Qué se hace?	¿Quién lo hace?	¿Cómo se hace?	¿Cuándo se hace?	¿Por qué se hace?	¿Dónde se hace?
Carga	Estibado a camiones de carga.	El intermediario	Métodos manuales.	Cuando el producto está en el almacén.	Llenado de vehículo de carga.	En la capital de provincia.
Transporte	Movilización del producto hacia la ciudad de Tarapoto.	El intermediario	Uso de camiones de gran tonelaje	Cuando el producto está en las provincias.	Necesidad de transportar a mejores condiciones de venta.	En la capital de provincia.
Demora	Permanencia de períodos de tiempo en vehículos de transporte.	El intermediario	Dificultad de pase de los vehículos de carga.	Temporada de lluvias.	Malas condiciones climáticas y de las carreteras.	Vías de acceso a las provincias.
Descarga	Traslado de producto del vehículo al almacén.	El intermediario	Métodos manuales.	Necesidad de desestibar el producto del vehículo de carga.	No puede quedarse el producto en el vehículo.	En la ciudad de Tarapoto.
Demora	Secado adicional del producto.	El intermediario	Exposición al sol.	Días soleados.	Alto contenido de humedad del producto.	En la ciudad de Tarapoto.
Inspección	Control de	El intermediario	Revisión de	Antes del	Garantiza la	En la ciudad de

Pasos en el proceso de post cosecha	¿Qué se hace?	¿Quién lo hace?	¿Cómo se hace?	¿Cuándo se hace?	¿Por qué se hace?	¿Dónde se hace?
	calidad de los productos.		presencia de partículas ajenas al producto.	envasado.	calidad y precio de venta del producto.	Tarapoto.
Envasado	Llenado en sacos de polipropileno.	El intermediario	Métodos manuales.	Cuando el producto se va a vender.	Unidad de referencia en medida de los productos.	En la ciudad de Tarapoto.
Almacén	Almacenado en rumas.	El intermediario	Métodos manuales.	Producto está listo para la venta.	Presentación adecuada al comprador.	En la ciudad de Tarapoto.
Demora	Tiempo de espera en el almacén.	El intermediario	Rumas de productos exponiéndose para la venta.	Cuando no hay presencia de comprador.	Mantener condiciones de calidad y precio.	En la ciudad de Tarapoto.
Carga	Llenado a camiones de gran tonelaje.	Empresa comercializadora	Métodos manuales.	Cuando se va a transportar el producto.	Necesidad de llenar el vehículo.	En la ciudad de Tarapoto.
Transporte	Traslado de producto a la capital del país.	Empresa comercializadora	Vehículos sin condiciones para transporte de alimentos.	Cuando se va a vender el producto a exportadores.	Incrementar precio y márgenes de utilidades.	En la ciudad de Tarapoto.

Debido a que el proceso de generación de valor agregado para la producción regional incluye una serie de actividades, preparando el producto en condiciones favorables para la comercialización de los productos agrícolas, estos no son vendidos como se adquirieron, sino por el contrario son sometidos a actividades específicas con la finalidad de mejorar su calidad.

El **Cuadro 16**, muestra que existen operaciones que tienen que ver con la reducción de la cantidad de los productos: el acopio y la inspección, el primero aumenta el volumen del producto, y la tiene que ver con la calidad del producto, por lo que terminada de efectuar esta operación el producto mejora la calidad pero se reduce en cantidad.

Cuadro 16. Impacto de las operaciones de post – cosecha sobre las pérdidas

Pasos en el proceso de post cosecha	No significativo		Significativo		Muy significativo	
	Cantidad	Calidad	Cantidad	Calidad	Cantidad	Calidad
Cosecha						X
Secado				X		
Empaque		X				
Transporte		X				
Acopio			X			
Inspección			X			
Empaque						X
Carga				X		
Transporte						X
Demora						X
Descarga		X				
Demora				X		
Inspección			X			
Envasado						X
Almacenado				X		

Pasos en el proceso de post cosecha	No significativo		Significativo		Muy significativo	
	Cantidad	Calidad	Cantidad	Calidad	Cantidad	Calidad
Demora				X		
Carga				X		
Transporte				X		

Todas las actividades con excepción de las demoras se pueden reducir desde un punto de vista tecnológico, pero se necesita una fuerte inversión económica en infraestructura para reducir las pérdidas en estas actividades. El Cuadro 17 indica la factibilidad de reducir pérdidas de post – cosecha.

Cuadro 17. Factibilidad de reducir pérdidas de post – cosecha en términos tecnológicos y económicos

Pasos en los procesos de post cosecha	¿Reducible desde el punto de vista tecnológico?		¿Reducible desde el punto de vista económico?	
	SI	NO	SI	NO
Cosecha	X		X	
Secado	X		X	
Empaque	X		X	
Transporte	X		X	
Acopio	X		X	
Inspección	X		X	
Empaque	X		X	
Carga	X		X	
Transporte	X		X	
Demora		X		X
Descarga	X		X	
Demora		X		X
Inspección	X		X	

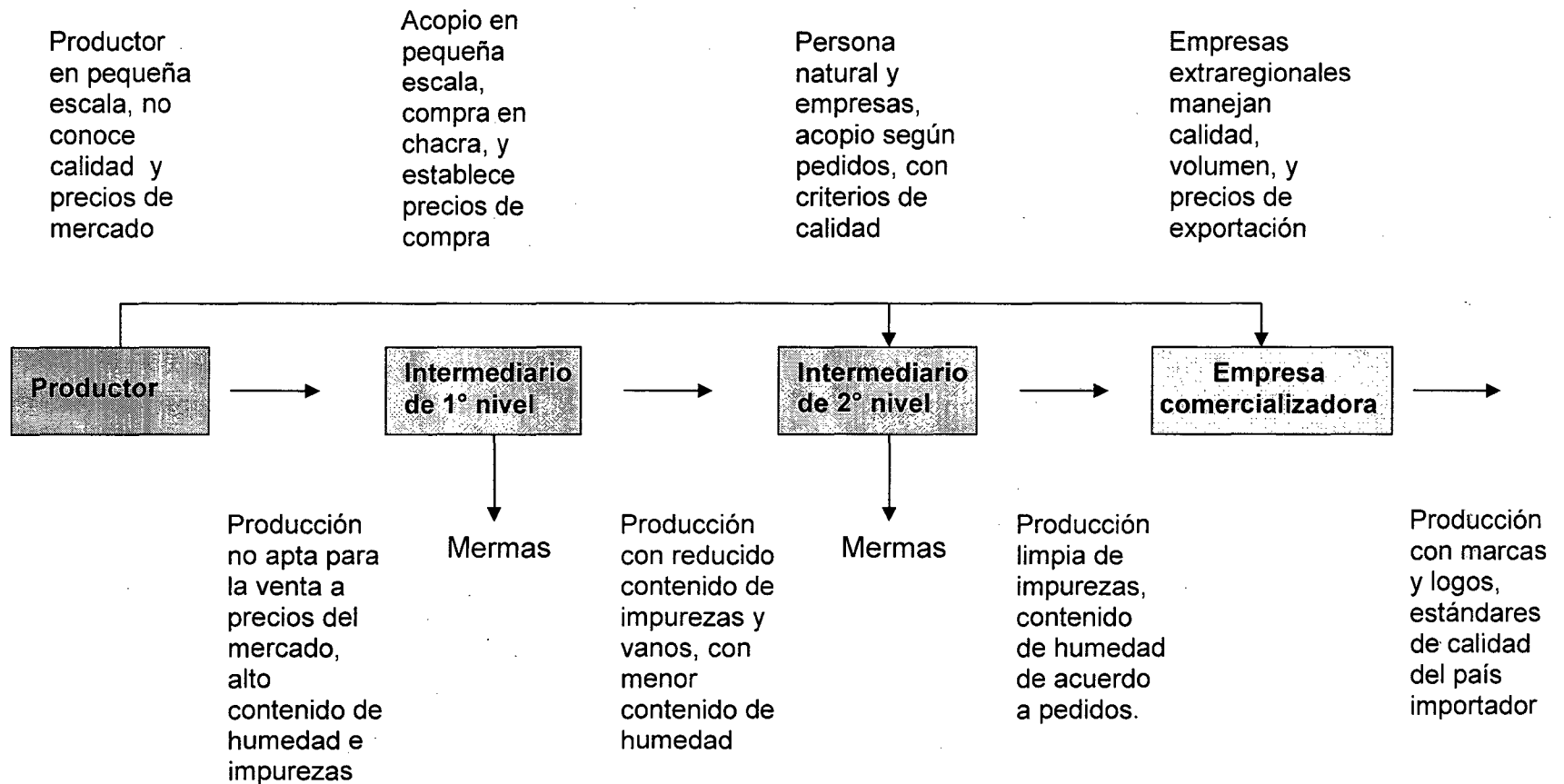
Pasos en los procesos de post cosecha	¿Reducible desde el punto de vista tecnológico?		¿Reducible desde el punto de vista económico?	
	SI	NO	SI	NO
Envasado	X		X	
Almacenado	X		X	
Demora		X		X
Carga	X		X	
Transporte	X		X	

5.3.3.4. Comercialización

Debemos partir de la idea de cómo mejorar o hacer rentable los negocios en la región, y esto implica conocer quienes nos van a comprar los productos, el problema es que en la región el mercadeo no es considerado durante la planificación de la producción, y en las actividades asociadas en la cadena productiva del sistema agroindustrial (desde la producción hasta el consumo). En este sentido, las instituciones deben estar presente aun antes que el agricultor tome decisiones a cerca de ¿cuáles cultivos va a sembrar?, ¿cuándo los va a sembrar?, ¿Qué insumos debe utilizar? y ¿en qué cantidad aplicar?, ¿qué cantidad de mano de obra usará? y de qué fuente; ¿cuándo cosechar?, y lo mas importante ¿cuándo vender? y ¿a quién?.

Un factor importante en el tema de comercialización de la región es la presencia de los intermediarios como se muestra en la **Figura 22**, si bien es cierto su presencia no es tan deseable por reducir márgenes de utilidad para el productor, sin embargo es importante para mejorar la oferta de la producción y por su capacidad de negociación con los intermediarios de segundo nivel. Su intervención en la cadena productiva agroindustrial de este agente incide más en la comercialización, ya que este sí planifica y toma decisiones en: ¿qué productos comprar?, ¿qué cantidades?, ¿Con qué calidad? y ¿a cuál precio?; ¿cómo y cuándo transportar, seleccionar, almacenar, empacar y vender el producto?. Estas características brindan a este actor un alto poder de negociación como comprador de productos.

Figura 22. Proceso de comercialización de la producción regional



Las empresas locales generalmente manejan volúmenes pequeños, esto demuestra que los mayores volúmenes de producción regional son comercializados por empresas extra regionales, las mismas que manejan: canales de comercialización, costos, volúmenes, estándares de calidad y marcas; esta información es un intangible que agregan a los productos locales y les permite tener mayores márgenes de rentabilidad.

Escasos son los productos agro procesados que se venden fuera de la región, los canales empleados para la venta de estos productos es a través de broker, que de igual manera que las empresas comercializadoras extraregionales garantizan la calidad e inocuidad de los productos a exportar. Sin embargo algunas empresas agroindustriales locales han logrado posicionar sus productos en el mercado nacional (Tío Sergio - cecina, Agroindustrias Selva Alta – licores y macerados, Agroindustrias Amazónicas – sachá inchi, Viña Roxana – encurtidos, Molino del Pacífico – arroz, Agroindustrias Mayo – Chocolates, Takiwasi – productos medicinales, entre otros).

Quien define el precio de los productos agroindustriales comercializados en la región es el consumidor local, el mismo que no se fija en la calidad del producto, (ejemplo, compra pan de mano), los proveedores de estos productos son empresas agroindustriales informales que no garantizan la salud del consumidor, no tienen criterios de calidad, y para los cuales sus márgenes son apropiados: elaboración de: refrescos, confites, yogurt, panaderías, chupeterías, venta de aguaje, cueritos, cocadas, almidón de yuca, fariña, chifles, arroz y maíz expandido, ñutos, rosquillas, suspiros, cecina chorizo y tripitas ahumadas, pescado salado; venta de: coco, café molido, condimentos molidos, preparados para sopas y mazamoras (inchicapi, maíz molido, maní molido), venta de frutas, entre otros.

5.3.4. Árbol de problemas de la cadena productiva en un sistema agroindustrial

Figura 23. Árbol de problemas de la agroindustria regional

**E
F
E
C
T
O
S**

**C
A
U
S
A
S**

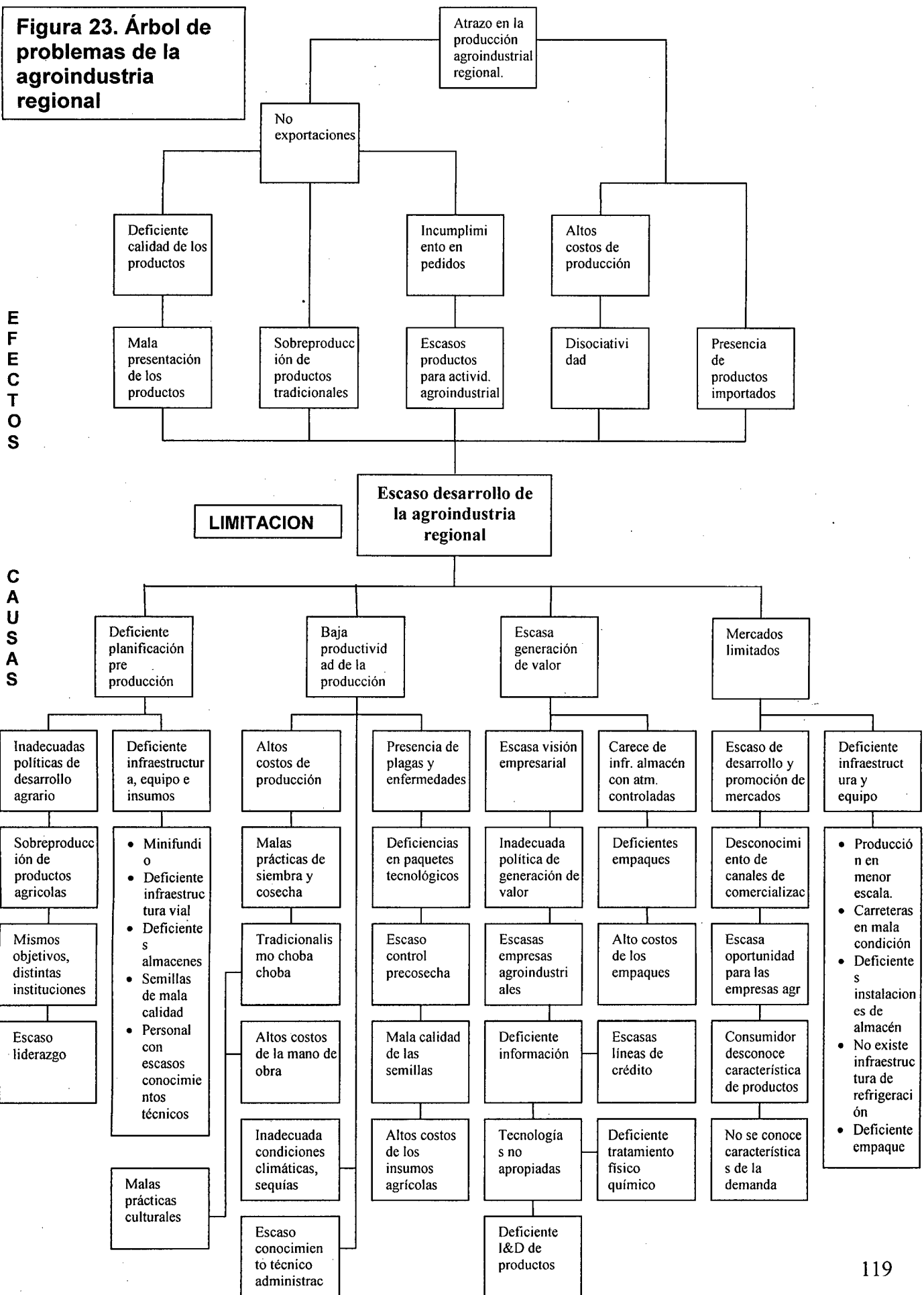
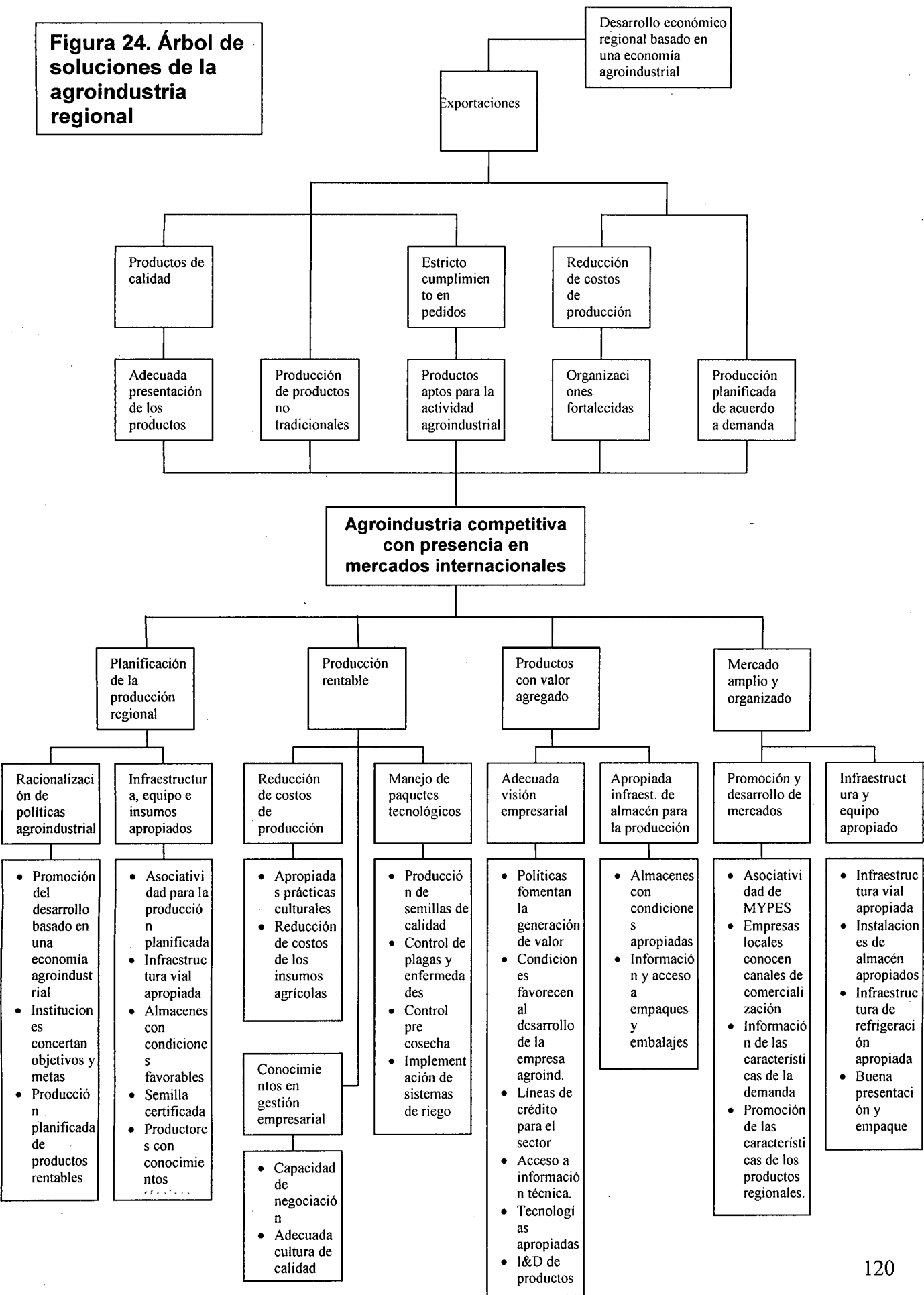


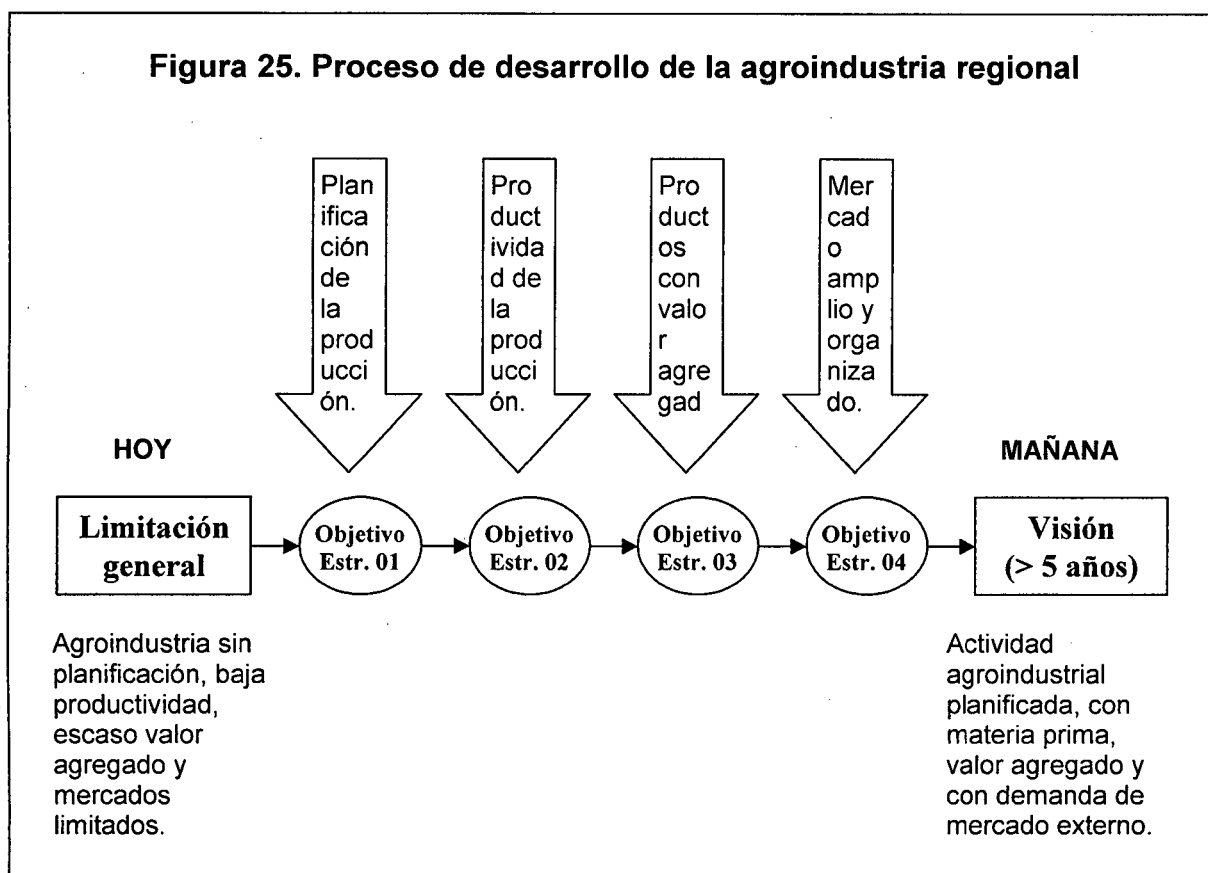
Figura 24. Árbol de soluciones de la agroindustria regional



5.4. Propuesta para el desarrollo de la agroindustria regional

5.4.1. Visión

La visión se construye teniendo como base la situación actual de la agroindustria (limitación general) mostrado en la **Figura 25**, teniendo que cumplir con los objetivos: I) Planificar la producción, II) Mejorar la productividad de la producción, III) Generar valor agregado, y IV) Contar con un mercado amplio y organizado.



Se plantea una visión que deberá ser integrada dentro de la visión general de la región (plan concertado de desarrollo regional (2004), y teniendo en cuenta las estrategias a desarrollar:

“San Martín al 2014, es una región líder en el uso sostenible del territorio, con igualdad de oportunidades, orientada hacia el desarrollo sostenible, sobre la base del manejo racional de sus RRNN y culturales; Con una economía basada en la actividad agroindustrial planificada, con materia prima de calidad, valor agregado

y con demanda de mercados externos, respetando la biodiversidad y la cultura amazónica”.

5.4.2. Misión

Modernización del sistema productivo regional, entendiéndolo como un sistema agroindustrial, y su reorientación hacia mercados más exigentes, que permitan obtener un mayor desarrollo socioeconómico para la región.

5.4.3. Estrategias orientadas al desarrollo del sector agroindustrial

Las estrategias a desarrollar están formuladas de acuerdo a los objetivos estratégicos identificados, los mismos que se muestra en la **Figura 25**, I) Planificar la producción, II) Mejorar la productividad de la producción, III) Generar valor agregado, y IV) Contar con un mercado amplio y organizado. Estas se detallan en el **Cuadro 18**, estrategias de desarrollo del sector agroindustrial.

Cuadro 18. Estrategias de desarrollo del sector agroindustrial

Objetivos estratégicos	Estrategias a adoptar
Planificación de la producción	<p>Racionalización de políticas agroindustrial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción del desarrollo basado en una economía del sistema agroindustrial (encadenamiento productivo). • Concertar entre instituciones públicas, privadas y ONGs, planificación de objetivos y metas para el desarrollo de sector agroindustrial. • Planificar la producción de productos rentables de calidad, para materia prima de la actividad agroindustrial. <p>Infraestructura, equipo e insumos apropiados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asociatividad en infraestructura productiva para la producción planificada en volúmenes y rendimientos. • Mejorar la infraestructura vial para reducir tiempos y deterioro de los productos. • Implementar almacenes con condiciones favorables para el acopio de productos. • Promover la compra venta de semilla certificada que garantice la calidad de la producción regional. • Sensibilizar a los productores en la siembra de productos rentables. • Capacitar en conocimientos y manejo técnico en

Objetivos estratégicos	Estrategias a adoptar
	productos rentables a sembrar.
Productividad de la producción	<p>Reducción de costos de producción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar buenas prácticas en las labores culturales que garanticen una producción de calidad. • Reducción de costos de los insumos agrícolas mediante las compras por escala (utilizar infraestructura asociativa de las organizaciones) o compra directa a proveedores que oferten mejor precio. <p>Conocimientos de gestión empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar cultura de calidad para mejorar márgenes de utilidad. • Generar capacidades de negociación que permitan márgenes adecuados. <p>Manejo de paquetes tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de semillas certificadas que garanticen una producción rentable de calidad. • Aplicación de productos ecológicos y permitidos por los estándares internacionales en el control de plagas y enfermedades. • Control pre cosecha de las características físicas y químicas de la producción. • Implementar sistemas de riego para mejorar la productividad de los cultivos.
Productos con valor agregado	<p>Visión empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar políticas que fomenten la generación de valor a la producción regional. • Promover actividades de generación de valor y empresariales. • Implementar líneas de crédito para el sector agroindustrial que realice actividades de agroprocesamiento. • Crear sistemas de información técnica para actividades agroindustriales de la región. • Implementar transferencia de tecnologías apropiadas y capacidades. • I&D de nuevos productos rentables y con alto valor agregado. <p>Apropiada infraestructura de almacén para la producción</p>

Objetivos estratégicos	Estrategias a adoptar
	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar almacenes con infraestructura de frío que minimicen pérdidas y daños a los productos regionales. • Fomentar la investigación y acceso a información en empaques y embalajes, que garanticen la calidad de los productos.
Mercado amplio y organizado	<p>Promoción y desarrollo de mercados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asociatividad de productores y empresas para cumplir con volúmenes demandados. • Desarrollar capacidades en empresas locales que manejen procesos de comercialización y exportaciones. • Implementar sistemas de información de las características de la demanda. • Promover las características positivas de los productos regionales. <p>Infraestructura y equipo apropiado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la infraestructura vial para reducir tiempos y deterioro de los productos. • Implementar almacenes con infraestructura de frío que minimicen pérdidas y daños a los productos regionales. • Brindar información y facilitar el acceso en materiales de empaque y presentación de los productos regionales.

5.4.4. Propuesta de plan de acciones estratégicas a realizar

El plan de acciones detalla las actividades estratégicas a desarrollar para mejorar los factores determinantes del desarrollo agroindustrial de la región San Martín, se detallan en el **Cuadro 18**.

Cuadro 19. Plan de acciones estratégicas para desarrollar el sector agroindustrial regional

Estrategias	Acciones	Plazo (años)	Indicadores	Inversión estimada (Nuevos Soles)	Responsables
Planificación de la producción					
Racionalización de políticas agroindustriales	Fomentar el desarrollo basado en una economía del sistema agroindustrial, mediante el encadenamiento productivo, atrás y hacia delante de productos rentables (pre-producción, producción, generación de valor agregado y comercialización).	05	Se han identificado 10 productos rentables, distribuidos según zonificación económica, los mismos que serán procesados en la región y vendidos en mercados internacionales. Creación de leyes de promoción de la agroindustria.	5'000,000	GORESAM, MINAG, PRODUCE, Proyectos especiales, Cámaras de Comercio, ONGs.
	Concertar entre instituciones públicas, privadas y ONGs, planificación de objetivos y metas para el desarrollo del sector agroindustrial.	03	El sector privado, el estado y las ONGs, formulan un plan de intervención concertado para el desarrollo del sistema agroindustrial.	200,000	GORESAM, MINAG, PRODUCE, Proyectos especiales, Cámaras de Comercio, ONGs.
	Planificar la producción de productos rentables y de calidad, para materia prima de la actividad agroindustrial. Planificar la producción basado en la demanda y rentabilidad,	03	Identificación de segmentos de mercado para productos específicos en el cual tengamos cierta ventaja	2'000,000	GORESAM, MINAG, PRODUCE, Proyectos especiales, Cámaras de

Estrategias	Acciones	Plazo (años)	Indicadores	Inversión estimada (Nuevos Soles)	Responsables
	Identificar los Mercados y segmentos de mercado a los que se orientará, e identificar los productos que se comerciarán.		competitiva, de ser posible contar con contratos de compra.		Comercio, ONGs., empresas privadas, CERX.
Infraestructura, equipo e insumos apropiados	Asociatividad en infraestructura productiva para la producción planificada de productos rentables en volúmenes y rendimientos.	06	Oferta según volúmenes de compra y de acuerdo a tendencias de mercados y estándares internacionales.	3'000,000	GORESAM, MINAG, PRODUCE, Proyectos especiales, Empresas privadas, CERX.
	Mejorar la infraestructura vial para reducir tiempos y deterioro de los productos.	05	Reducción de tiempo de viaje en el acceso los lugares o centros de producción.	14'000,000	GORESAM, FONCODES, Proyectos y programas especiales.
	Implementar almacenes con condiciones favorables para el acopio de productos, por lo menos uno en cada capital de provincia o zona productiva, estos deben tener atmósferas controladas.	05	10 terminales para almacén o acopio de productos implementados en las principales zonas productivas de la región.	15'000,000	GORESAM, FONCODES, Proyectos y programas especiales.
	Promover la compra venta de semilla certificada y mejorada que garantice la calidad de la producción regional.	02	Hectáreas de semillas certificadas, aumento de rendimientos pro hectárea de productos	1'000,000	INIA, CORESE,

ONGs,
empresas 26

Estrategias	Acciones	Plazo (años)	Indicadores	Inversión estimada (Nuevos Soles)	Responsables
	Mejoramiento genético de principales variedades.		certificados.		privadas.
	Sensibilizar a los productores en la siembra de productos rentables.	05	% de hectáreas de cultivos tradicionales sustituidas por cultivos de productos rentables.	2'000.000	GORESAM, MINAG, DGPA, ONGs, FONCODES, proyectos y programas especiales.
	Capacitar en conocimientos y manejo técnico en productos rentables a sembrar.	05	Incremento de la productividad por hectárea, reducción de costos de producción.	18'000,000	GORESAM, MINAG, DPA, FONCODES, ONGs, proyectos y programas especiales.
Productividad de la producción					
Reducción de costos de producción	Implementar buenas prácticas en las labores culturales que garanticen incremento de la productividad por hectárea y una producción de calidad.	07	Incremento de la productividad por hectárea, reducción de costos de producción.	20'000,000	GORESAM, MINAG, DGPA, FONCODES, ONGs, proyectos y programas especiales.
	Reducción de costos de los insumos agrícolas mediante las compras por escala o compra directa a proveedores que oferten	04	Reducción de costos de producción por hectárea.	10'000,000	GORESAM, MINAG, DGPA, ONGs, proyectos y

Estrategias	Acciones	Plazo (años)	Indicadores	Inversión estimada (Nuevos Soles)	Responsables
	mejor precio.				programas especiales, FONCODES.
Conocimientos de gestión empresarial	Desarrollar cultura de calidad para mejorar márgenes de utilidad.	05	Mayores precios a los productos, menos castigos a la producción por deficiente calidad.	6'000,000	GORESAM, MINAG, DGPA, FONCODES, ONGs, proyectos y programas especiales, Cámaras de Comercio.
	Generar capacidades de negociación que permitan márgenes adecuados.	05	Incremento De márgenes de utilidades en la venta de los productos regionales.	6'000,000	GORESAM, MINAG, DGPA, FONCODES, ONGs, proyectos y programas especiales, Cámaras de Comercio.
Manejo de paquetes tecnológicos	Uso de semillas certificadas que garanticen una producción rentable de calidad.	02	Incremento de rendimiento por hectárea	3'000,000	GORESAM, MINAG, DGPA,

Estrategias	Acciones	Plazo (años)	Indicadores	Inversión estimada (Nuevos Soles)	Responsables
					proyectos y programas especiales
	Aplicación de productos ecológicos y permitidos por los estándares internacionales en el control de plagas y enfermedades.	05	Incremento de precio de los productos regionales y mejora de la calidad.	6'000,000	GORESAM, MINAG, DGPA, FONCODES, ONGs, proyectos y programas especiales.
	Control pre cosecha de las características físicas y químicas de la producción.	05	Incremento de la calidad de los productos regionales, productos locales cumplen estándares de calidad.	2'000,000	GORESAM, MINAG, DGPA, FONCODES, ONGs, proyectos y programas especiales.
	Implementar sistemas de riego para mejorar la productividad de los cultivos.	10	40 de la producción regional utiliza sistema de riego.	20'000,000	GORESAM, MINAG, DGPA, FONCODES, ONGs, proyectos y programas especiales.
Productos con valor agregado					

Estrategias	Acciones	Plazo (años)	Indicadores	Inversión estimada (Nuevos Soles)	Responsables
Visión empresarial	Implementar políticas que fomenten la generación de valor a la producción regional.	03	Leyes que estimulen a los empresarios a la generación de valor a la producción regional.	1'000,000	GORESAM, MINAG, DGPA, FONCODES, ONGs, proyectos y programas especiales.
	Promover actividades de generación de valor y empresariales.	04	Se ha generado valor a principales productos de la región (café, cacao).	15'000,000	GORESAM, MINAG, DGPA, FONCODES, ONGs, proyectos y programas especiales.
	Implementar líneas de crédito para el sector agroindustrial que realice actividades de agroprocesamiento.	05	IFIs y ONGs facilitan líneas de créditos para actividades de agro procesos.	20'000,000	IFIs, ONGs, proyectos y programas especiales.
	Crear sistemas de información técnica para actividades agroindustriales de la región.	03	Terminales de información y tecnología instaladas en las principales ciudades de la región.	500,000	IFIs, ONGs, proyectos y programas especiales, Cámaras de Comercio.

Estrategias	Acciones	Plazo (años)	Indicadores	Inversión estimada (Nuevos Soles)	Responsables
	Implementar transferencia de tecnologías apropiadas y capacidades.	05	01 centro tecnológico implementado.	1'500,000	GORESAM, MINAG, DGPA, FONCODES, ONGs, proyectos y programas especiales, UNSM.
	I&D de nuevos productos rentables y con alto valor agregado.	05	Ventajas competitivas de los productos regionales.	2'500,000	GORESAM, MINAG, DGPA, FONCODES, ONGs, proyectos y programas especiales.
Apropiada infraestructura de almacén para la producción	Implementar almacenes con infraestructura de frío que minimicen pérdidas y daños a los productos regionales.	06	10 almacenes en cada capital de provincia, implementados con sistemas de frío que permiten el almacenamiento de los productos elaborados.	10'000,000	GORESAM, MINAG, DGPA, FONCODES, ONGs, proyectos y programas especiales.
	Fomentar la investigación y acceso a información en	05	Productos de alta perecibilidad cuentan	1'000,000	GORESAM, ONGs, UNSM,

Estrategias	Acciones	Plazo (años)	Indicadores	Inversión estimada (Nuevos Soles)	Responsables
	empaques y embalajes, que garanticen la conservación de la calidad de los productos agroindustriales.		con empaques adecuados y de buena presentación.		proyectos y programas especiales.
Mercado amplio y organizado					
Promoción y desarrollo de mercados	Asociatividad de productores y empresas para cumplir con volúmenes demandados.	04	Asociaciones de productores generan valor agregado y exportan sus productos a través de su empresa en el cual son socios.	250,000	GORESAM, MINAG, DPGA, FONCODES, ONGs, proyectos y programas especiales.
	Desarrollar capacidades para que empresas locales manejen procesos de comercialización y exportaciones.	04	\$0% de las empresas regionales venden sus productos directamente sin necesidad de intermediación.	180,000	GORESAM, MINAG, ONGs, FONCODES, proyectos y programas especiales.
	Implementar sistemas de información de las características de la demanda.	05	Productores y empresarios conocen las demandas de productos para exportación.	1'000,000	GORESAM, MINAG, DPGA, FONCODES, ONGs, proyectos y programas especiales.

Estrategias	Acciones	Plazo (años)	Indicadores	Inversión estimada (Nuevos Soles)	Responsables
	Promover las características positivas de los productos regionales.	05	Productores y empresarios promueven las características positivas de la oferta regional.	1'000,000	Cámaras de comercio. GORESAM, MINAG, DGPA, FONCODES, ONGs, proyectos y programas especiales.
Infraestructura y equipo apropiado	Mejorar la infraestructura vial para reducir tiempos y deterioro de los productos.	05	Reducción de tiempo de viaje en el acceso los lugares o centros de producción.	14'000,000	GORESAM, proyectos y programas especiales.
	Implementar almacenes con infraestructura de frío que minimicen pérdidas y daños a los productos regionales.	06	10 almacenes en cada capital de provincia, implementados con sistemas de frío que permiten el almacenamiento de los productos elaborados.	10'000,000	GORESAM, MINAG, DGPA, FONCODES, ONGs, proyectos y programas especiales.
	Brindar información y facilitar el acceso en materiales de empaque y presentación para los productos regionales.	04	Productos de la región tienen una presentación y calidad adecuada para su exportación.	500,000	FONCODES, ONGs, proyectos y programas especiales

VI. CONCLUSIONES

- 6.1. Según el diagnóstico de la situación actual, la agroindustria ocupa el 29% de la actividad manufacturera regional, tiene 24% de informalidad, el 42% de empresas se dedican a la elaboración de productos de panadería generando el 48% de los puestos de trabajo, la mayor inversión esta en actividades de molinería, y el 87% son empresas de propiedad familiar.
- 6.2. La región cuenta con factores básicos favorables para el desarrollo de la agroindustria: suelos y climas favorables, potencial productivo y biodiversidad, como ventajas comparativas para el desarrollo de la agroindustria regional.
- 6.3. El bajo nivel de desarrollo de los factores especializados, no permiten generar valor, mejorar la productividad y la calidad de la producción en la cadena productiva de la agroindustria regional.
- 6.4. Existen altos costos de producción, además de la escasa: infraestructura, tecnología, mano de obra especializada y la carencia de infraestructura de frío; los cuales son factores que limitan el desarrollo de la agroindustria regional.
- 6.5. El bajo nivel de concertación de los actores públicos y privados, no permite la planificación para el desarrollo de la actividad agroindustrial.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1. Planificar las políticas del desarrollo del sector agroindustrial, para uniformizar objetivos con una visión compartida con los demás sectores.
- 7.2. El desarrollo agroindustrial de la región debe orientarse en la producción de cultivos rentables, que además cuenten con ventajas comparativas.
- 7.3. Fomentar el desarrollo de productos agroindustriales no tradicionales a través de fauna silvestre como: plantas medicinales, principios activos, maderas blancas y duras de rápido crecimiento, peces, etc.
- 7.4. Incentivar la investigación en la mejora de la calidad y desarrollo de nuevos productos y uso de los subproductos.
- 7.5. Aprovechar la ubicación estratégica de la región San Martín en el Corredor Transoceánico Pacífico – Atlántico, (IIRSA Norte), para la comercialización de productos agroindustriales desde la región hacia nuevos mercados.

VIII. BIBLIOGRAFIA

1. BCR, (2007). Informe de Coyuntura y Estadísticas, Sede Regional Iquitos.
<http://www.bcrp.gob.pe/bcr/Sede-Regional-Iquitos/San-Martin.html>
2. BUTLER, J. (1986). Geografía económica: aspectos espaciales y ecológicos de la actividad económica. Editorial Limusa. México D.F., México.
3. COMEXPERU, (2006), Sociedad de Comercio Exterior de Perú”, Acuerdos Comerciales y Preferencias Arancelarias.
<http://www.comexperu.org.pe/acuerdosuni.asp>
4. ELORSA, C, (2003), “La negociaciones del ALCA y la Comunidad Andina en Acceso a Mercados de Bienes Agrícolas y No Agrícolas” Secretaria General de La Comunidad Andina,
<http://www.comunidadandina.org/documentos/docSG/SGdi532.htm>
5. DINI, M. (1992) “Capacidad competitiva de las pequeñas empresas italianas. Análisis crítico de la teoría de los distritos industriales en un marco de economía abierta”. En Naciones Unidas. División de Desarrollo Productivo y Empresarial. Industrialización y Desarrollo Tecnológico, Informe n° 13. Santiago de Chile.
6. GOBIERNO DE PERU (2006), Agenda de corto plazo del gobierno Peruano.
<http://www.ipe.org.pe/publicaciones/docs/Agenda%20de%20Gobierno.pdf>
7. GORESAM (2007), Plan Concertado de Desarrollo Departamental de San Martín, Gobierno Regional de San Martín.
http://www.regionsanmartin.gob.pe/descargas/gerencia_de_planeamiento/opi/PLANCONCERTADODEDESARROLLODEPARTAMENTA%20_%202008-2011_en%20actualizacion.pdf
8. GOMEZ, P. (2001), 6° Congreso Mundial de IFOAM, (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica), Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Estación Agropecuaria Experimental Balcarce. España.
9. HIRSCHMAN y RAMOS, J. (1998), “Una estrategia de desarrollo a partir de complejos productivos en torno a los recursos naturales”. En: Revista de la CEPAL, núm. 66, pp. 105-125, diciembre.
10. IICA (2006), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura “Programa Interamericano para la promoción del Comercio, los Negocios

- Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos”, Serie Agronegocios, Lo que un exportador debe conocer sobre la Ley contra el Bioterrorismo,
11. INCAE. (1999). Centroamérica en el siglo XXI: Una agenda para la competitividad y el desarrollo sostenible; bases para la discusión sobre el futuro de la región. Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLADS) y el Harvard Institute for International Development (HIID). Conferencia: "Agenda centroamericana para el siglo XXI", INCAE, 18 de junio. Alajuela, Costa Rica.
 12. INEI 1993. Resultados del censo de Población y Vivienda de 1993. Dirección General de Demografía y Censos. INEI. Lima – Perú.
 13. INEI 2007. Departamento de San Martín: Estructura porcentual del Producto Bruto Interno, por actividad económica. Direccional Nacional de Cuentas. Lima – Perú. <http://www.inei.gob.pe/biblioinei.asp>
 14. INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN DE RECURSOS BIOLÓGICOS ALEXANDER VON HUMBOLDT (2006), “Biocomercio Sostenible”, <http://www.humboldt.org.co/biocomercio/institucional>
 15. ITU (2001), Unión Internacional de Telecomunicaciones, http://www.nua.com/surveys/how_many_online/s_america.html
 16. IIRSA, (2006), “Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana” http://www.iirsa.org/BancoConocimiento/A/amd_caracteristicas_del_eje/amd_caracteristicas_del_eje.asp?CodIdioma=ESP&CodSeccion=24
 17. LARA, O. (2000), “El comercio justo en Europa: Evolución, funcionamiento, estructura institucional y tendencias”, Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales, CIAT <http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/espanol/inicio.htm>
 18. MINCETUR (2006), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, “Cartilla de Instrucciones al exportador” <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/bioterrorismo/bioterrorismo.htm>
 19. Gobierno Regional de San Martín (2004), Plan de Competitividad Regional de San Martín.
 20. PORTER, M. (1997). "La ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior", Compañía Editorial Continental, S.A., Décima quinta Reimpresión, Mexico.

21. PORTER, M. (1997). "Estrategia competitiva, técnica para el análisis de sectores industriales y de la competencia", Compañía Editorial Continental, S.A., Vigésima cuarta Reimpresión, Mexico.
22. PORTER, M. (1999), Ser Competitivo, Nuevas Aportaciones y Conclusiones. Editorial Deusto S.A. Primera Edición. España.
23. PROINVERSIÓN, (2007), Agencia de la Promoción de la Inversión Privada – Perú, departamento de San Martín.
<http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=707>
24. RAMOS, J. (1999) "Complejos productivos en torno a los recursos naturales ¿una estrategia prometedor?" (artículo publicado en el libro No 61 de la CEPAL: "Apertura y (des)encadenamientos – reflexiones en torno a los lácteos", Santiago de Chile, 2001.
25. RECURSOS S.A. (1997), Guía de las inversiones de la región San Martín, Gobierno Regional de San Martín.
26. ROJAS, P. [et al.] (2000), Los complejos productivos de la teoría a la práctica, C.R.: IICA, (Cuadernos Técnicos / IICA; no. 15) / San José – Costa Rica.
27. SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFPS. (2007). Tasa de interés promedio del sistema financiero para créditos a la microempresa.
http://www.sbs.gob.pe/portalsbs/TipoTasa/TasaDiaria_3micro.asp
28. THÜNEN, V. (2000), La finca y su ubicación para el desarrollo de la región. Artículo publicado en la revista la economía y las naciones, Argentina.

IX. ANEXOS

ANEXO 01

FICHA DE INFORMACIÓN

Código: _____

Razón social: _____

Dirección: _____

Ciudad: _____ Provincia: _____

Fax: _____ Teléfonos: _____

Correo electrónico: _____

Actividad principal: _____ CIU: _____

Tipo de Actividad: _____

Edad de la empresa (años de funcionamiento) _____

Nombre del Empresario(a) _____ Edad _____

Representantes entrevistados:

Nro.	Nombres	Cargo
1.		
2.		
3.		

Monto de las ventas anuales en Nuevos soles de los tres años

2005: _____ 2006: _____

Número de trabajadores en la empresa _____

Monto del patrimonio en Nuevos soles _____

Intangibles de la empresa: Sistema de Certificación _____

Política de Medio Ambiente _____

Tipo de empresa:

Sociedad colectiva

Sociedad anónima

Sociedad en comandita

Sociedad civil ordinaria

Sociedad civil de
responsabilidad limitada
Empresa individual de
responsabilidad limitada

Sociedad comercial de
responsabilidad limitada

Otro:

*Es necesario llenar cada una de las preguntas de la ficha en la confianza que la información será útil, y manejada con **total confidencialidad**.*

A. ÁREA DE FINANZAS

Balance general al 31 de Diciembre del 2004	Año 2006
1. Caja y bancos	
Activo Corriente	
2. Cuentas por cobrar a largo plazo	
3. Inmuebles, maquinaria y equipo	
Activo No Corriente	
ACTIVO TOTAL	
4. Sobregiros y préstamos bancarios	
5. Cuentas por pagar comerciales	
Pasivo Corriente	
6. Deudas a largo plazo	
Pasivo No Corriente	
PASIVO TOTAL	
7. Capital	
8. Capital adicional	
PATRIMONIO	

Ventas por año: _____

Impuestos por año: _____

Utilidades por año: _____

B. ÁREA DE DIRECCIÓN

1. Con relación a la existencia de una misión en la empresa

a. ¿Cuál es la misión de la empresa?

El empresario sintetiza en una frase la misión y el investigador aprecia que dicha misión de alguna manera lidera la empresa.

sí no

b. ¿El personal se identifica con la misión?

sí no

2. Con relación al conocimiento del empresario sobre el entorno de su empresa y a la visión que tiene del negocio. **Indicar tendencia y porcentaje.**

a. Si el número de compradores o la demanda de la empresa ha aumentado, disminuido o permanecido igual

aumentó permanece igual disminuyó
el porcentaje es: _____

b. Si el número de proveedores la empresa ha aumentado, disminuido o permanecido igual

aumentó permanece igual disminuyó
El porcentaje es: _____

c. Si el número de competidores de la empresa ha aumentado, disminuido o permanecido igual

aumentó permanece igual disminuyó
el porcentaje es: _____

d. Si en los últimos 5 años la introducción de nuevas tecnologías ha aumentado, disminuido o permanecido igual

aumentó permanece igual disminuyó

el porcentaje es: _____

- e. Sobre los nuevas tecnologías y nuevos productos que se han introducidos en la empresa:
- han sido desarrollados por la propia empresa
 - han sido adaptados a partir del desarrollo de terceros
 - han sido copiados

3. Con relación al desarrollo de recursos humanos en la empresa y capacitación del personal

- a. En términos generales, ¿cuántos años de **experiencia** tiene el personal que participa directamente en las actividades de producción, ventas y actividades administrativas?

	producción	ventas	administración
más de 6 años	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
de 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
menos de 3 años	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Con relación a la gestión de la información

- a. ¿Cuáles son las fuentes de información de la empresa?

- asesorías permanentes
- asesorías ocasionales
- publicaciones generales o especializadas
- listas y páginas en Internet
- normas sectoriales y municipales
- asistencia a ferias y congresos
- asistencia a cursos
- entidades gremiales
- entidades del estado
- otros _____

- b. ¿Cuáles son los usos que se le da a la información?

- la planificación del desarrollo de la empresa
- el conocimiento del desarrollo del mercado
- investigación y desarrollo de nuevos productos
- identificación de oportunidades
- identificación de nuevas necesidades
- identificación de nuevos nichos de mercado
- desarrollo de redes de cooperación
- otros _____

- c. ¿Quién utiliza la información disponible en la empresa?

- los que dirigen la empresa los jefes de las diferentes áreas
- el personal de producción el personal de ventas
- el personal administrativo obreros, operarios y ayudantes

- d. ¿La información disponible ha permitido que se tomen decisiones en forma rápida y oportuna?

- sí no no sabe

5. Con relación al desarrollo de redes de cooperación

- a. ¿Existen políticas que fomentan la cooperación entre MYPES e instituciones?

- b. Los acuerdos que la empresa tiene con los proveedores son:

- a largo plazo a mediano plazo
- a corto plazo ocasionalmente

- c. ¿Cuáles son los propósitos de los acuerdos con los proveedores?

- subcontratar actividades competir en el mercado
- reducir costos realizar ventas conjuntas
- desarrollar productos/tecnologías ejecutar programas de capacitación
- otros tipos _____

6. Intangibles de la empresa **No considera puntaje.**
- a. ¿Se ha logrado una certificación de calidad?
 sí no está en proceso
- b. ¿Qué tipo de certificación ha gestionado?

- c. ¿La empresa es consciente de la necesidad de generar intangibles?
 sí no

7. Nivel de calificación del personal

Tipos	Hombres	Mujeres
Doctorado		
Maestría		
Diplomado		
Título profesional		
Bachiller		
Profesión técnica		
Oficio		
Secundaria completa		
Secundaria incompleta		
Primaria completa		
Primaria incompleta		

8. Participación en cursos de capacitación o asistencia técnica recibida

Área	Tipo	Fecha

9. Sobre la propiedad y la gestión:

- a. Indique el número de familiares que tienen la propiedad de la empresa:
 ninguno de 3 a 6
 de 1 a 3 más de 6
- b. Indique el número de familiares que tienen la gestión de la empresa:
 ninguno de 3 a 6
 de 1 a 3 más de 6

10. ¿Existe una política en la empresa con referencia al Medio Ambiente?
 sí no está en proceso

C. ÁREA DE MERCADO

1. Con relación a los factores que determinan los precios

- | | sí | no |
|---|--------------------------|--------------------------|
| a. Los clientes condicionan la determinación de los precios. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. El Estado a través de sus políticas y la legislación determina los precios de los productos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Los precios son regulados a través de un acuerdo gremial. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Se tiene en cuenta los niveles de precios que establece la competencia. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Los proveedores determinan los márgenes entre los que deben fluctuar los precios. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. Los precios se determinan en función de la estructura de costos de la empresa o en función del margen de utilidad que se quiere obtener. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. Con relación a la estrategia de distribución

- | | sí | no |
|---|--------------------------|--------------------------|
| a. Se desarrollan actividades de distribución sin una estrategia definida | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. ¿Existe una estrategia de distribución en la empresa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <hr/> | | |
| c. ¿Se han definido los objetivos que se pretende alcanzar con la estrategia de distribución?
Los objetivos son: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <hr/> | | |
| d. ¿Se ha detallado claramente las actividades que se llevarán a cabo en la estrategia? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

D. ÁREA DE PRODUCCIÓN

1. Con relación a la eficiencia de los procesos productivos

Contesta el empresario bajo la supervisión del investigador

- a. Presencia de excesivas fallas en los bienes y/o servicios producidos
 Muchas Mediana cantidad Poca cantidad y Ninguna
- b. Presencia de desperdicios y desechos en los bienes o servicios.
 Muchas Mediana cantidad Poca cantidad y Ninguna
- c. Calidad obtenida en el producto: bien o servicio.
 Excelente Sobresaliente Aceptable Insuficiente

2. Con relación a la calidad del producto

- a. El empresario evalúa la calidad de las materias primas o insumos como:
 muy buena buena insuficiente
 mala muy mala
- b. El investigador evalúa la calidad de las materias primas o insumos como:
 muy buena buena insuficiente
 mala muy mala
- c. El empresario evalúa el estado de la maquinaria y equipo utilizado como:
 tecnológicamente adecuada medianamente adecuada
 obsoleta
- d. El investigador evalúa el estado de la maquinaria y equipo utilizado como:
 tecnológicamente adecuada medianamente adecuada
 obsoleta
- e. El empresario evalúa la eficiencia con la que trabaja la mano de obra empleada como:
 muy buena buena insuficiente
 mala muy mala
- f. El investigador evalúa la eficiencia con la que trabaja la mano de obra empleada como:
 muy buena buena insuficiente
 mala muy mala
- g. El empresario evalúa el método de trabajo como:
 muy buena buena insuficiente
 mala muy mala
- h. El investigador evalúa el método de trabajo como:
 muy buena buena insuficiente
 mala muy mala

ANEXO 02

Rutas de transporte terrestre por provincias

Provincia	Distrito (capital)	Dist. (km.)	Tipo vía	Estado	Frecuencia aproximada	Costo / persona (km)
Moyobamba	Calzada	14.00	Asfaltado	Bueno	50 Veh/Día	4.00
	Habana	20.00	Asf.14, Afir.06	Bueno	20 Veh/Día	5.00
	Jepelacio	13.00	Asf.03, Afir.10	Regular	10 Veh/Día	3.00
	Soritor	30.00	Asf. 14, Afir.16	Regular	20 Veh/Día	7.00
	Yantaló	7.00	Afirmada	Regular	20 Veh/Día	2.00
Rioja	Awajun	40.00	Asfaltado	Bueno	100 Veh/Día	4.00
	2da. Jerusalen	18.00	Asfaltado	Bueno	100 Veh/Día	2.00
	Nva. Cajamarca	22.00	Asfaltado	Bueno	100 Veh/Día	2.00
	Naranjos	60.00	Asfaltado	Bueno	100 Veh/Día	6.00
	Posic	4.00	Afirmada	Regular	20 Veh/Día	2.00
	San Fernando	29.00	Asf.22, Afir.07	Bueno	20 Veh/Día	4.00
	Yorongos	11.00	Afirmada	Regular	20 Veh/Día	3.00
	Yuracyacu	20.00	Asf.06, Afir.14	Bueno	20 Veh/Día	3.00
Lamas	Roque	82.00	Asf.12, Afir.70	Regular	06 Veh/Día	25.00
	Barranquita	118.00	Asf.24, Afir.94	Malo	10 Veh/Día	20.00
	Pongo de Caynarachi	84.00	Asf.24, Afir.60	Regular	60 Veh/Día	15.00
	Cuñumbuque	21.00	Asf.18, Afir.05	Regular	15 Veh/Día	6.00
	San Roque de Cumbaza	30.00	Asf.24, Afir.16	Regular	06 Veh/Día	10.00
	Rumizapa	12.00	Asf.10, Afir.02	Regular	15 Veh/Día	3.00
	Pinto Recodo	13.00	Sin Afirmar	Malo	06 Veh/Día	5.00
	Shanao	9.00	Sin Afirmar	Malo	06 Veh/Día	4.00
	Tabalosos	42.00	Asf.12, Afir.30	Regular	20 Veh/Día	15.00
	Zapatero	23.00	Asf.16, Afir.07	Regular	15 Veh/Día	6.00
El Dorado	Agua Blanca	18.00	Afirmado	Malo	20 Veh/Día	5.00
	San Martín de Alao	21.00	Afirmado	Malo	20 Veh/Día	7.00
	Santa Rosa	28.00	Afirmado	Malo	20 Veh/Día	7.00
	Shatoja	16.00	Afirmado	Malo	20 Veh/Día	5.00
San Martín	Utcurarca	28.00	Afir.22, S/Afir.06	Malo	10 Veh/Día	7.00
	Cacatachi	10.00	Asfaltado	Bueno	100 Veh/Día	3.00
	Chazuta	42.00	Afir.20, S/Afir.22	Malo	15 Veh/Día	15.00
	Navarro	115.00	Terr.42, Fl.73	Malo	4 Emb/D	50.00
	Pelejo	145.00	Terr.42, Fl.60	Malo	4 Emb/D	70.00
	Huimbayoc	102.00	Terr.42, Fl.104	Malo	4 Emb/D	45.00
	Juan Guerra	13.00	Afirmado	Regular	100 Veh/Día	5.00
	La Banda	2.00	Asfaltado	Bueno	100 Veh/Día	1.00
	Morales	3.00	Asfaltado	Bueno	100 Veh/Día	1.50
	Papaplaya	140.00	Terr.42, Fl.98	Malo	4 Emb/D	50.00

Provincia	Distrito (capital)	Dist. (km.)	Tipo vía	Estado	Frecuencia aproximada	Costo / persona (km)
	San Antonio de Cumb.	13.00	Asf.03, Afir.10	Regular	20 Veh/Día	5.00
	Sauce	53.00	Afirmado	Malo	15 Veh/Día	10.00
	Shapaja	20.00	Afirmado	Regular	20 Veh/Día	6.00
Picota	Buenos Aires	17.00	Afirmada	Regular	100 Veh/Día	3.00
	Caspizapa	11.00	Afirmada	Regular	100 Veh/Día	3.00
	Pilluana	22.00	Afirmada	Regular	100 Veh/Día	5.00
	Pucacaca	10.00	Afirmada	Regular	100 Veh/Día	3.00
	Puerto Rico	18.00	Afirmada	Regular	100 Veh/Día	3.00
	San Hilarión	18.00	Afirmada	Regular	100 Veh/Día	3.00
	Shamboycu	45.00	Afirmada	Malo	30 Veh/Día	10.00
	Tingo de Ponaza	25.00	Afirmada	Malo	30 Veh/Día	6.00
	Tres Unidos	12.00	Afirmada	Malo	15 Veh/Día	8.00
Saposoa	Pasarraya	32.00	Afirmada	Malo	15 Veh/Día	8.00
	Eslabón	15.00	Afirmada	Malo	15 Veh/Día	3.00
	Piscoyacu	7.00	Afirmada	Malo	15 Veh/Día	4.00
	Sacanche	21.00	Afirmada	Regular	15 Veh/Día	6.00
	Ttingo de Saposoa	33.00	Afirmada	Regular	15 Veh/Día	8.00
Bellavista	Cuzco	85.00	Afirmada	Malo	20 Veh/Día	15.00
	Nuevo Lima	43.00	Afirmada	Malo	20 Veh/Día	10.00
	Ledoy	54.00	Afir.34, S/Afir.20	Malo	20 Veh/Día	15.00
	San Pablo	37.00	Afirmada	Regular	20 Veh/Día	10.00
	San Rafael	18.00	Afirmada	Regular	100 Veh/Día	6.00
Mariscal Cáceres	Campanilla	47.00	Afirmada	Malo	50 Veh/Día	10.00
	Huicungo	22.00	Afirmada	Malo	15 Veh/Día	10.00
	Pachiza	18.00	Afirmada	Malo	15 Veh/Día	8.00
	Pajarillo	7.00	Afirmada	Regular	06 Veh/Día	5.00
Tocache	Nvo. Progreso	50.00	Afirmada	Regular	100 Veh/Día	10.00
	Polvora	54.00	Afirmada	Regular	50 Veh/Día	10.00
	Tambo de Paja	47.00	Afirmada	Malo	20 Veh/Día	10.00
	Uchiza	52.00	Afirmada	Malo	20 Veh/Día	10.00

Fuente: MTC, 2002

ANEXO 03

Rutas y distancias interprovinciales

Principales / localidades	Tarapoto	Pongo de Caynarachi	Convento	Alianza	Pampa Hermosa	Yurimaguas	Morales	Cacatachi	Shanao	Tabalosos	Moyobamba	Jepelacio	Yantalo	Soritor	Rioja	Yuracyacu	Lamas	Juan Guerra	Sapaja	Buenos Aires	Pucacaca	Picota	San Cristobal	Bellavista	Piscoyacu	Saposoa	Juanjui	Huayabamba	Campanilla	Tocache	La morada	Tingo Maria
Tarapoto																																
Pongo de Caynarachi	60	-																														
Convento	65	8	-																													
Alianza	88	28	20	-																												
Pampa Hermosa	90	30	22	2	-																											
Yurimaguas	133	73	65	45	43	-																										
Morales	3	63	71	91	93	136	-																									
Cacatachi	9	69	77	97	99	142	16	-																								
Shanao	33	98	101	121	123	165	30	24	-																							
Tabalosos	41	101	109	129	131	174	38	32	8	-																						
Moyobamba	113	173	181	201	203	244	110	104	80	72	-																					
Jepelacio	129	189	197	217	219	262	126	120	96	88	16	-																				
Yantalo	122	182	190	210	212	255	119	113	89	81	9	7	-																			
Soritor	139	199	207	227	229	272	136	130	106	98	26	10	17	-																		
Rioja	136	196	204	224	226	209	133	127	103	95	23	7	14	3	-																	
Yuracyacu	155	215	223	243	245	288	152	148	122	114	42	26	33	16	19	-																
Lamas	22	82	90	110	112	155	19	13	48	54	126	142	135	152	149	168	-															
Juan Guerra	13	73	81	101	103	148	18	22	46	54	126	142	135	152	149	168	35	-														
Shapaja	21	181	89	109	111	154	24	30	54	62	134	150	143	160	157	161	43	8	-													
Buenos Aires	43	103	111	131	133	176	48	52	76	84	156	172	165	182	179	198	65	30	34	-												
Pucacaca	51	111	119	139	141	184	54	60	84	92	164	180	173	190	187	206	73	38	36	8	-											
Picota	60	120	129	148	150	193	63	69	93	101	173	189	182	199	196	215	82	47	45	17	9	-										
San Cristobal	74	134	142	162	164	207	77	83	107	115	187	203	196	213	210	229	96	61	59	31	23	14	-									
Bellavista	97	157	165	185	187	230	100	106	130	138	210	226	219	238	233	252	119	84	82	54	46	37	23	-								
Piscoyacu	125	185	193	213	215	258	128	134	158	166	238	254	247	264	261	280	147	112	110	82	74	65	51	28	-							
Saposoa	138	198	206	226	228	271	141	147	171	179	251	267	260	277	274	293	160	125	123	95	87	78	64	41	13	-						
Juanjui	138	198	204	224	226	269	139	145	189	177	249	265	258	275	272	291	158	123	121	93	85	76	62	39	29	42	-					
Huayabamba	140	208	216	236	238	281	151	167	181	189	261	277	270	287	281	303	170	135	154	105	97	88	74	51	41	54	12	-				
Campanilla	178	238	248	266	238	311	181	187	211	219	291	307	300	317	314	333	200	165	163	135	127	118	104	81	71	84	42	30	-			
Tocache	282	342	360	370	372	415	285	291	315	323	395	411	404	421	418	437	304	269	288	239	231	222	208	185	175	188	146	134	104	-		
La Morada	397	457	485	485	487	530	400	406	430	438	510	526	519	536	533	652	419	389	403	354	346	337	323	300	290	303	261	249	219	115	-	
Tingo Maria	440	500	506	525	530	573	443	449	473	481	553	589	562	579	576	695	462	527	439	397	389	380	365	343	353	346	304	292	292	158	43	-

ANEXO 04

Potencia de energía eléctrica instalada

N°	Tipo de generación / nombre	Potencia (mw)	distrito	provincia
Centrales hidroeléctricas				
01	C.H. Gera	6,160	Jepelacio	Moyobamba
02	C.H. Tabalosos	0,280	Tabalosos	Lamas
03	C.H. San José de Sisa	0,130	San José de Sisa	El Dorado
04	C.H. Naranjos	0,250	Pardo Miguel	Rioja
Centrales térmicas				
01	Tarapoto	21.380	Banda de Shilcayo	San Martín
02	San Antonio de Cumbaza	0,060	San Antonio de Cumb.	San Martín
03	Shapaja	0,096	Shapaja	San Martín
04	Sauce	0,096	Sauce	San Martín
05	Chazuta	0,210	Chazuta	San Martín
06	Utcurarca	0,096	Cabo Alberto Leveau	San Martín
07	Tipishca	0,045	Chipurana	San Martín
08	San Jose de Sisa	0,220	San José de Sisa	El Dorado
09	Shatoja	0,120	Shatoja	El Dorado
10	San Martín de Alao	0,200	San Martín de Alao	El Dorado
11	Picota	0,970	Picota	Picota
12	Pucaca	0,420	Pucacaca	Picota
13	Shamboycu	0,096	Shamboycu	Picota
14	Tingo de PoNnaza	0,096	Tingo de Ponaza	Picota
15	San Hilarion	0,230	San Hilarion	Picota
16	Tres Unidos	0,100	Tres Unidos	Picota
17	Cuñumbuque	0,354	Lamas	Lamas
18	Tabalosos	0,244	Tabaloso	Lamas
19	Zapatero	0,098	Zapatero	Lamas

N°	Tipo de generación / nombre	Potencia (mw)	distrito	provincia
20	Pacayzapa	0,033	Alonso de alvarado	Lamas
21	San Juan de Pacayzapa	0,090	Alonso de alvarado	Lamas
22	Santiago Borja	0,060	Barranquita	Lamas
23	San Miguel	0,120	Lamas	Lamas
24	Juanjui	1,824	Juanju	Mcal. Caceres
25	Pajarillo	0,096	Pajarillo	Mcal. Caceres
26	Campanilla	0,250	Campanilla	Mcal. Caceres
27	Bellavista	1,555	Bellavista	Bellavista
28	San Pablo	0,100	San pablo	Bellavista
29	Nuevo Lima	0,096	Bajo Biavo	Bellavista
30	Saposo	1,344	Saposo	Huallaga
31	Tingo de Saposo	0,100	Tingo de Saposo	Huallaga
32	Piscoyacu	0,100	Piscoyacu	Huallaga
33	Sacanche	0,100	Sacanche	Huallaga
34	Pasarraya	0,096	Alto Saposo	Huallaga
35	Yuracyacu	0,200	Yuracyacu	Rioja
36	Nueva Cajamarca	0,210	Nueva Cajamarca	Rioja
37	Rioja	0,500	Rioja	Rioja
38	Naranjos	0,416	Pardo Miguel	Rioja
39	Awajun	0,100	Awajun	Rioja
40	Jepelacio	0,090	Jepelcio	Moyobamba
41	La Huarpia	0,050	Jepelacio	Moyobamba
42	Moyobamba	2,444	Moyobamba	Moyobamba
43	Tocache	1,890	Tocache	Tocache
44	Uchiza	0,500	Uchiza	Tocache
45	Ramal de Aspusana	0,122	Nuevo Pprogreso	Tocache

Fuente: Dirección Regional de Energía y Minas – San Martín - Moyobamba

ANEXO 05

Actividades y empresas agroindustriales en los distritos de Tarapoto, Morales y la Banda de Shilcayo

Actividad	Razón social	Representante legal	Dirección	Nº trab.	telef.
Ladrillería de Arcilla	Ladrillería el Rey	Lilia Reategui Tenazoa	Jr Daniel Alcides Carrion S/N	08	529827
	Ladrillera Gíl SAC	Hugo Oliva banset	Jiménez Pimentel N° 498	20	523092
	Ladrillería Linares	Jaime Linares Del Águila	Marginal sur Km. 04	07	----
Productos de Chocolate	FOCODENI	Aquilina Palomino C	Elías Linares N°267	06	524395
	Agroindustrias Mayo S.A	Gerardo Quispe	Santa Mónica N° 200	20	526573
Elaboración de Helados y Chupetes	La Muyuna EIRL	Merith García Reategui	Ramón Castilla N° 271	05	521085
	Heladería el Sol	Clemente Díaz Gayozo	Manco Inca N°389	04	521664
	Alejandra Gonzales	Alejandra Gonzáles Plaza	Lima N° 649	03	----
	Agroindustrias Nicole EIRL	Lucas Reategui Flores	Jiménez Pimentel N°333	07	521221
Elaboración de Productos Lácteos	Selva Tropical Group	Cesar Gómez G.	Pasaje Bolivia N° 105	04	526719
	Derivados Lácteos SAC	Segundo Flores Pinedo	Jr Yurimaguas N° 515	13	525766
	Yogur Selva	Margoth Chota Alegría	Jr San José Lt 7 Las Brisas	05	527346
	Indústrias Palmerita	Edith Amasifuen Ramírez	Jr Paraíso N° 290	05	525602
	Agroindustrias Generales EIRL	Sonia Bartra Ramírez	Jiménez Pimentel N° 172	05	522076
	Las Mercedes S.C.R.L	Robert Cárdenas Paredes	Leoncio Prado N° 700	08	523525
	LAFORSAC	Rosa Ruiz Arévalo	Las Palmeras N° 369-Bda Shi.	06	523824
	PERUNIC.SRL	Genix Ruiz Hidalgo	Leoncio Prado N°997	23	522386
	Productos la Selecta SRL	Luana Escudero Gonzáles	Jr Las Palmeras 160	03	526945
Nutrientes Selva S.A.C	Humberto Vásquez Morales	Jr. Alegría A. de Morey N° 412	47	523824	
Elaboración de vinos y macerados	Vinos Santamaría	María Cueva De Reategui	Jr Martínez de Comp N° 602	03	522243
	Licores Amazónicos Alternativa	José Reynaldo López R	Jr Miguel Grau N° 401	02	527898
	Vinos el Divino Placer	Gilda Valera Rojas	Av. Lima N° 803	02	521941
	Agroindustrias Selva Alta SRL	Liley Vela Saavedra	Jr Leoncio Prado N°2507	02	521058
	Vinos Lluly	José Archenti Viena	Cabo A. Leveau N° 136- BdSh	02	9627292
Producto Regional Santa Elena	Elíseo Ramírez Flores	Manuel Arevalo Orbe N 325	02	524809	

	Vinos San Antonio Vinos la Muyuna	Estela Torres Rengifo Diogenes García Reategui	Av. Lima N° 798 Jiménez Pimentel N° 1280	02 01	-- 524338
Productos de Carnicería	Industria Meri EIRL Ahumados Tío Sergio	Henry Pinedo López García Marichi Hilda	Jr 1° de Julio N° 426 Jr. 2 de Mayo N° 217	04 10	527085 522802
Transformación de Productos Agrícolas	Alianza SA Agroindustrias Carmelita SAC Agroindustria Mishqui AMPVARPE-TU	Gerardo Quispe Vigo Milena Pérez Pérez Oswaldo Reategui Del Castillo Delicia Guivin Pinedo	Jr Santa Mónica N° 200 Caserío 03 de Octubre S/N Jr Santa Inés N° 215 Jr. Los Pinos N° 180	25 03 02 03	525561 808703 525262 341402
Producción de aguardiente	San Francisco San José Fundo San Luís Destilería Santa Rosa	Cesar Navarro Ramírez Jaime Navarro Ramírez Raydi Macedo Estrella Vela Saldaña Angel	Jr La Unión de Sanirarca S/N Carretera la Cascada Km. 5 Caserío la Unión de Sanirarca Augusto B Leguía N° 782	02 02 04 04	812690 ----- 812690 521464
Panadería Pastelería	Pastelería El Rey Industrias Alim. San Gabriel SRL Neófito Panadería Motiza Mirkodoni Mister Pan Panadería y Pastelería el Pueblo Panadería JARA Angel Bobadilla Panadería Flores Panadería Libertad Panadería San Jorge Panadería Toño Pastelería Lila Snack Panadería Pastelería Monterrey EIRL Panadería Santa Rosa Panadería Del Castillo Panadería Mayllury	Mario Reyes García Jorge Ramírez Torres Neófito Pinedo García Nicolás Monzón Yupanqui Nancy E. Zambrano García Eduarda Reategui Bardales María E. Flores de Yap Eleuterio Jara Lecca Ángel Bobadilla Díaz Roli Flores Flores Abran Urbina Rodríguez Jorge Reyes Cruzado José Antonio vela Contreras Villaumbe Velásquez Melgarejo Germán Torres Vela Luís Pérez Pezo Enrique Del castillo Tananta Zulmith Del Castillo Suiza	Jr Oxapampa Mz "D" Jr Augusto B. Leguía N° 448 Jr los Andes 592 Morales Jr Primero de Mayo Mz B Jr Lima N° 164 Jr Daniel A. Carrion N° 190 Av. Salaverry N° 130 Jr Arica N° 439- Morales Jr Arica N° 421 Morales Jr San Martín N° 1227 Jr Alonso de Alvarado N° 531 Jr Alonso de Alvarado N° 410 Jr Graú N° 1238 Jr Orellana N° 230 Jr Jiménez Pimentel N° 631 Jr Augusto B Leguía N° 1054 Jr Santa Eufracia N° 592 Jr Santa Inés N° 531	02 03 01 03 15 04 04 03 02 01 10 02 02 06 15 03 09 13	528427 522056 523960 528157 522356 527893 525272 527716 ----- 526321 526176 530016 803751 523543 527970 529524 803633 -----

	Panadería Díaz	Cesar A. Carrera Díaz	Jr Víctor A. Belaunde N° 447	03	528685
	Pastelería Deli	Juan flores Trigoso	Jr Orellana N° 288	03	529921
	Panadería Lima	Livinstong Trauco Paima	Jr Lima N° 270	03	523640
	Panadería la Familia	Gledis Pezo Marín	Jr Palmeras N° 603	03	-----
	Panadería el Veloz	Hermógenes valles Fasabi	Jr Yurimaguas N° 469 Bdsh	04	523970
	Panadería Cindy	Elizabeth Mozombite Bardales	Jr San Martin N° 492	05	521286
	Panadería El Rico Pan	María Carmen Pinedo N.	Jr Leoncio Prado N°1164	04	527463
	Carlos Mora	Carlos Mora Alva	Jr Leoncio prado N° 1180	02	----
	Panadería San Martín	Carlos Alberto Díaz Luna	Cabo A Leveau N° 120 BdSh	04	524256
	Antonio Gonzáles Pinedo	Antonio Gonzáles Pinedo	Jr Leoncio prado N° 1220	05	-----
Agua Mesa y Gaseosas	Ajeper Del oriente S.A, (Kola Real)	Francois Lazo Vasquez	Jr Jiménez Pimentel N° 1051	43	522396
	Industrial Atlanta	Luís Santos Trigoso	Jr Augusto B Leguía N° 607	04	522230
	Agua de Mesa San José	Loder Murrieta Paredes	Jr Leoncio Prado N° 586	03	524233
	Agua de Mesa Máni	Dangelo Céspedes García	Jr Oriente 264	02	526656
	Jiménez Pimentel	Javier Del Aguila Lazo	Jr Orellana Cuadra 03	04	522352
Molinerías	Molitrans SRL	Luis Enrique Roncal Arias	Marginal Norte Km. 6.5	18	528015
	Agroforestal S.A.C	Gliden Allan Vila	Jr. Jiménez Pimentel N° 1281	07	523476
	Molino Agip S.A.C	Humberto Agip Bustamante	Carrt. Marginal Sur Km.4-B.Sh	12	9620412
	Molino Selva SRL.	Humberto Manosalva Cubas	Marginal Norte Km. 2.5-Moral.	10	523222
	Molino Mego Vasquez	Carlos Mego Vásquez	Marginal Norte Km. 2.5-Moral.	05	9690037
	Agroindustrias San Juan S.A.C	Edgar A. Rodríguez E.	Jr. Integración N° 248-Moral.	08	523222
	Molino el Ministro	Francisco Lacho Vasquez	Carrt. Oasis - Morales	05	9695477
	Agroindustria Mhil S.A.C	Maldonado Pacheco Jorge Luís	Marginal Sur Km.71-. Hilarión	14	544370

Fuente: Ministerio de la PRODUCCION, área de Industrias. 2006.

ANEXO 06

Productos agroindustriales de la región

Actividades	CIUU	Productos
Ladrilleras de Arcilla	269305	Ladrillo para Pared 10 x 15 x 22, ladrillo para techo 3°0x 15 x25, kinkong de 6 x 12 x 12, tejas
Productos de Chocolates	154302	Forticao, licor de cacao, chocolates de maní, chocolates de quinua, Chocolate fondan, chocolate de kiwicha, bombones
Elaboración de helados y Chupetes	152003	Helados de frutas diversas, chupetes, barquimiel, milkshake, chupetes especiales.
Elaboración de Productos lácteos	152000	Leche envasada fresca en bolsas de polietileno y a granel, queso madurado, yogur, avena lacteada azucarada, enriquecido lácteo, mantequilla, mezcla fortificada, queso regional
Elaboración de Vinos y macerados	155107 M 155200V	Licores macerados (indanachado, jaguachado, tragos afrodisiacos, cerezachado, uvachado, siete raíces, witochado, ceresachado), vino seco, vino dulce, vino semi seco, coptel de uva,
Aserrado y acepillado de madera	201000	Parquets, madera blanca en tablas, maderas: caoba, cedro, ihspingo, mohena, tornillo.
Miel de abeja	012205	Miel de abeja en botella y por kg.
Productos de carnicería	151100	Cecina, chorizo, manteca de cerdo, cuerito, cuero ahumado, relleno, paté, costilla ahumada, vísceras ahumadas, huesos ahumados.
Transformación de otros productos agrícolas	151301	Mantequilla de maní, palmito envasado, mermeladas de frutas diversas.
Destilería	155106	Aguardiente de caña de azúcar
Panadería y Pastelería	154100P 154101P	Biscochos con pasas, cachitos, chancay, dulces, empanadas, kekes, pan carioco, pan colisa, pan de pulso, pan de sémola, pan de trigo, pan de yema, pan especial, pan francés, pan italiano, panes semita, panetones, pasteles, pastelillos, piononos, cuernitos, roscas, rosquillas, ñutos, wawillos, puchscos, tortas.
Alimentos para animales	153300	Alimentos preparados a base de torta de soya, harina de pescado, maíz.
Elaboración de bebidas no alcohólicas, embotellado de aguas minerales	155403	Producción y envasado de agua no gasificada, agua tratada de 05 galones.
Molinera	153105	Arroz pilado (superior, corriente, extra, súper extra), polvillo, ñelen, arrocillo.

Fuente: Ministerio de la PRODUCCION, área de Industrias. 2006.

