

**PLAN DE TESIS:**

**“CADENAS PRODUCTIVAS CON POTENCIAL  
EXPORTADOR EN SELVA CENTRAL: HERRAMIENTAS  
DE GESTION PARA LA PRODUCTIVIDAD Y  
COMPETITIVIDAD EN EL MARCO DE LOS TRATADOS  
DE LIBRE COMERCIO“**

**AUTOR:**

**DR. CPCC. DOMINGO HERNANDEZ CELIS**

**COAUTORA:**

**VICTORIA ANCASI CONCHA**

**EQUIPO INVESTIGADOR:**

**ANA APLONIA VALLEJOS SOTO**

**JULIA PAOLA HERNANDEZ-CELIS VALLEJOS**

**LOURDES KHARINA HERNANDEZ VALLEJOS**

**ANDREA DEL ROCIO HERNANDEZ VALLEJOS**

## I. TITULO DEL ESTUDIO DE INVESTIGACION

“Cadenas productivas con potencial exportador en selva central: Herramientas de gestión para la productividad y competitividad en el marco de los tratados de libre comercio”.

## II. NOMBRE DEL GRADUANDO

XXX

## III. LUGAR DONDE SE VA A DESARROLLAR LA TESIS

Selva central--Región Junín - Perú

## IV. DESCRIPCION DEL PROYECTO

### 4.1. ANTECEDENTES BIBLIOGRAFICOS

Se ha determinado la existencia de los siguientes antecedentes bibliográficos:

Gereffi Gary (2006)<sup>1</sup>, en su trabajo: **“Las cadenas productivas como marco para la globalización, indica que las cadenas productivas para examinar la estructura y la dinámica de las industrias globales y las perspectivas de desarrollo de las naciones y empresas donde estas cadenas funcionan”**. Primero, hace una distinción entre las cadenas productivas dirigidas al productor y las dirigidas al comprador, y plantea la hipótesis de que el desarrollo requiere un vínculo selectivo con diferentes tipos de “empresas líderes” de las industrias globales. Segundo, identifica los tipos principales de empresas líderes de las

---

<sup>1</sup> Profesor e investigador de la Duke University, Durham, Carolina del Norte, Estados Unidos. Correo electrónico: ggere@soc.duke.edu

cadena productiva automotrices y del vestuario, lo cual ejemplifica, respectivamente, las cadenas dirigidas al productor y las dirigidas al comprador. Tercero, ilustra cómo puede utilizarse el enfoque de las cadenas productivas para estudiar las múltiples dimensiones del ascenso industrial, el cual constituye una nueva forma de análisis del desarrollo económico en la era de una industrialización orientada a las exportaciones. Se le da un énfasis particular a la noción de ascenso industrial mientras cambia el papel exportador. Finalmente, discute algunas de las implicaciones teóricas para el desarrollo de este enfoque de las cadenas productivas con bases históricas y organizativas.

**Tesis: Cadena productiva de palta fuerte: propuesta de un plan estratégico de negocios para incrementar la competitividad de los productores agrícolas del valle de Yaután (CASMA, ANCASH)<sup>2</sup>.** La presente tesis de desarrolla con el objetivo de determinar las acciones estratégicas que deben seguir los productores agrícolas del valle de Yaután –en los próximos cinco años-, para incrementar su competitividad en la cadena productiva de palta Fuerte, de manera tal que sus actividades productiva y comercializadora generen mayor rentabilidad económica, en forma sostenida en el mediano y largo plazo.

**Tesis: Perspectivas de la cadena productiva melón para exportación en el ciclo otoño-invierno 1998/1991<sup>3</sup>.** Presentada por Eisael Montaña Carbajal. El presente trabajo fue realizado con el fin de determinar las expectativas del cultivo del melón ciclo Otoño-Invierno 1998/1999, su utilidad se extiende también hacia las instituciones y organismos públicos y privados relacionados con el sector. La información se obtuvo por medio de algunas instituciones como BANCOMEXT, SECOFI, SAGAR, FIRA Y BANXICO. Con la información obtenida se concluye que para recuperar la inversión realizada se debe obtener un rendimiento de al menos de 12.06 toneladas por hectárea y a un precio de \$1326.7 hablando del caso para producción para el mercado nacional y un total de 1928 cajas por hectárea para el mercado de exportación y de por lo menos un precio por caja de \$.57.00 para así por lo menos recuperar la inversión realizada.

---

<sup>2</sup> <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/tesis/MA2004/matp3220041.pdf>

<sup>3</sup> <http://www.chapingo.mx/investigacion/pronisea/tema8.html>

Tesis: **Globalización: cadenas productivas & redes de acción colectiva: reconfiguración territorial y nuevas formas de pobreza y riqueza en Medellín y el Valle de Aburrá**<sup>4</sup>. En este trabajo se busca avanzar en la explicación de las cadenas productivas y las redes de acción colectiva en el marco de la globalización en una región urbana, desde el análisis de la reestructuración económica, política y sociocultural de un territorio particular y concreto como lo es el entorno urbano-regional de Medellín y el Valle de Aburrá.

Tesis: **“Benchmarking: Estrategia para la efectividad”**; presentado por Roberto Fernández Rojas para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Autónoma de México. En esta tesis, el autor desarrolla la filosofía, doctrina y metodología del benchmarking; asimismo desarrolla el marco teórico de las estrategias y propone al benchmarking como forma de alcanzar la efectividad en la gestión institucional.

Tesis: **“Benchmarking herramienta para mejorar y competir”**, presentado por Graciela Novoa Paredes para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Católica de Chile. En esta tesis la autora desarrolla el proceso del benchmarking, la teoría del mejoramiento continuo y la estrategia competitiva del Michael Porter y luego propone al benchmarking como la herramienta nueva de la administración y las finanzas para alcanzar competitividad empresarial.

## **4.2.DELIMITACION DE LA INVESTIGACION**

### **DELIMITACION ESPACIAL:**

El trabajo de investigación se realizará tomando como base las cadenas productivas que funcionan en la selva central - Región Junín.

### **DELIMITACION TEMPORAL:**

Es una investigación de actualidad. Sin embargo se tomarán como referencia información de los años 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 y su proyección al año 2016.

---

<sup>4</sup> Betancur, María Soledad; Stienen, Ángela; Uurán Arenas, Omar Alonso (2001) Tesis: Globalización: cadenas productivas & redes de acción colectiva: reconfiguración territorial y nuevas formas de pobreza y riqueza en Medellín y el Valle de Aburrá : Santafé de Bogotá : Colombia.. Tercer Mundo.

<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/colombia/ipc/betancur/introduc.pdf>

## **DELIMITACION SOCIAL**

Abarcará a personal de propietarios, socios, accionistas y trabajadores de las cadenas productivas de la selva central

## **DELIMITACION CONCEPTUAL:**

- a) Herramientas de gestión de las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central
- b) Productividad y competitividad en el marco de los tratados de libre comercio.

## **4.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **4.3.1. FORMULACION DEL PROBLEMA**

La problemática ha sido identificada en la falta de productividad y por tanto falta de competitividad de las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central en el marco de los tratados de libre comercio. La solución a dicha problemática se considera que viene a través de la aplicación de modernas herramientas de gestión como el benchmarking, el kaizen o mejora continua, contratos de colaboración empresarial, just in time, e-commerce y otras.

Si las cadenas productivas con potencial exportador ubicadas en la selva central no alcanzan altos niveles de productividad; no pueden imponerse, es decir ser competitivas, frente a otras empresas peruanas y del mundo que también participan en el marco de los tratados de libre comercio.

Se ha determinado que las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central no disponen de una adecuada relación entre la cantidad y calidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados; lo cual se configura como falta de productividad, y por ende falta de competitividad que deben tener especialmente para vender sus productos en el marco de los tratados de libre comercio. Los mercados extranjeros, como

el de Estados Unidos de Norteamérica, Canadá, Tailandia, Chile; que son países con los cuales se tiene tratados de libre comercio son muy exigentes en los productos que compran, por tanto deben ponderarse todos esos elementos para entrar en las mejores condiciones.

Las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central no evalúan el rendimiento de las áreas de siembra, las máquinas e implementos que utilizan, los equipos de trabajo que forman; tampoco evalúan a los trabajadores que contratan; todo lo cual se configura como falta de productividad; lo que de hecho afecta la competitividad que deben tener en el marco de los tratados de libre comercio.

Las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central, no vienen entendiendo ni aplicando que la productividad en términos de trabajadores es sinónimo de rendimiento; si los trabajadores no rinden no hay productividad; por tanto si el trabajador que contratan no tiene conocimientos ni experiencia entonces no va a rendir y en nada va a ayudar a la productividad. Asimismo si se le entrega una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado y no obtiene el máximo de productos requeridos; entonces no aporta a la productividad y afecta la competitividad en el marco de los tratados de libre comercio.

La productividad es la relación entre salidas y entradas. Esta relación no viene funcionando entre las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central. Las entradas están representadas por la mano de obra, materiales, maquinaria y equipo, energía y en general el capital empresarial; en cambio las salidas son los productos y/o servicios que se obtienen. Las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central vienen obteniendo sus productos, pero no en la cantidad y calidad que se requiere. Existen sobrecostos en varios órdenes. En buena cuenta las entradas son muy onerosas frente a las salidas; lo cual se configura en falta de productividad.

Si no hay productividad, entonces, no hay competitividad; y por tanto, no se aprovecha la oportunidad que representan los tratados de libre comercio.

Una cadena productiva con potencial exportador de la selva central, es el conjunto de Agentes Económicos agrupados dentro de un marco de confianza para participar directamente en la producción, después en la transformación y en el traslado hasta el mercado con calidad y oportunidad de un mismo producto agropecuario. Además de los problemas de productividad

antes referidos, se ha determinado problemas la localización geográfica de la cadena, los recursos que utiliza, los productos que consume y obtiene al final del proceso, el mercado interno y externo hacia el cual se orienta, el potencial productivo que representan, la agroindustria que se busca fortalecer, falta de organizaciones de productores realmente representativas, cadenas productivas líderes en determinados segmentos, etc.

Se ha determinado en un estudio previo problemas en el proceso de las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central. Esto se inicia en la deficiente organización, dirección y control lo que origina una baja la producción que configura problemas en la comercialización de los bienes que produce la cadena, un inadecuado manejo de los cultivos, deficientes cosechas, mala producción en cantidad y calidad, desarticulación con el mercado, falta de valor agregado y otros elementos. Las cadenas productivas tienen problemas de eficiencia, economía y efectividad, es decir en la productividad que deberían disponer para atender el mercado interno y actualmente para competir con el mercado externo.

Las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central, además afrontan deficiencias en cuanto a niveles de competitividad entre cadenas de un mismo lugar, entre cadenas de diversos lugares, esto se configura porque siempre han mirado solamente el local, es decir no se desarrollaron con un sentido regional, nacional y menos internacional. La falta de competitividad hace que las cadenas productivas de una provincia, departamento o región no puedan enfrentarse de igual a igual con poderosas cadenas productivas de los países con los cuales el Perú ha firmado tratados de libre comercio.

#### **4.3.2. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

##### **PROBLEMA PRINCIPAL:**

**¿De qué manera las herramientas de gestión de las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central, facilitarán la productividad y por ende competitividad en el marco de los tratados de libre comercio?**

## **PROBLEMAS SECUNDARIOS:**

- 1) ¿De qué forma la implementación de herramientas de gestión en las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central, facilitan la eficiencia en el marco de los tratados de libre comercio?
- 2) ¿De que modo la evaluación de las herramientas de gestión de las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central facilita la efectividad en el marco de los tratados de libre comercio?

## **4.4. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL**

### **4.4.1. MARCO TEORICO**

#### **4.4.1.1. HERRAMIENTAS DE GESTION DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS CON POTENCIAL EXPORTADOR DE LA SELVA CENTRAL.**

### **HERRAMIENTAS DE GESTION:**

Interpretando a Chiavenato (2004), una herramienta de gestión puede conceptuarse como aquellos elementos que debe utilizar la administración para gestionar en mejores condiciones las cadenas productivas, especialmente, en un contexto de globalización económica y competitividad que nos presenta los denominados tratados de libre comercio. La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laboran o trabajan en grupos y alcancen con efectividad su misión. Las herramientas administrativas facilitan la productividad, luego esta facilita la competitividad. Las cadenas productivas se gestionan con herramientas, las cuales se diseñan, implementan, evalúan y retroalimentan; luego todo ello facilita la productividad y como consecuencia de ello entramos a la competitividad.

Según Rubio (2006)<sup>5</sup>, las actuales concepciones de gestión son la resultante de un proceso iniciado en los mismos albores de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y herramientas de gestión que ha implementado. Las herramientas de gestión inducen efectividad a los esfuerzos humanos. Ayudan a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de las herramientas de gestión y sólo a través de éstas, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta. Las herramientas de gestión se aplican a todo tipo de empresa, cadena productiva, sector, etc. El éxito de una cadena productiva depende directa e inmediatamente de su buena gestión empresarial. Una adecuada gestión eleva la productividad. Las eficientes técnicas de gestión promueven y orientan el desarrollo. En las cadenas productivas grandes de la administración es indiscutible y esencial. En las pequeñas y medianas cadenas productivas la única posibilidad de competir, es aplicando nuevas herramientas de gestión empresarial. Las Nuevas Herramientas de la Administración Moderna que se pueden aplicar a las cadenas productivas pueden ser diversas, dependiendo el propósito al cual se desea llegar. Dichas herramientas pueden ser: Benchmarking, Calidad total, Empowerment, Downsizing, Coaching , Balanced scorecard, Capital intelectual, ABC costing, Espíritu emprendedor, E-commerce; Just in time; Kanban; Franchising, Inteligencia emocional, Kaisen, Imagen corporativa, Las siete "s" de Mckinsey, Las 5 "S" del Kaizen (ver kaizen), Mentoring, Negociación, Nueva "empleabilidad", Outplacement, Outsourcing, Reingeniería, Trabajo en equipo, Competitividad, Desarrollo organizacional.

Según Terry (2003), la gestión, se relaciona estrechamente con la naturaleza cambiante del entorno de las empresas, sobre todo, los cambios tecnológicos. La gestión, siempre deberá centrarse en las personas, sea cual fuere la dimensión de la empresa. La gestión, debe estar al

---

<sup>5</sup> Rubio Domínguez Pedro (2006) Introducción a la gestión empresarial. fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas. <http://www.eumed.net/libros/2006a/prd/1b.htm>

tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todas las herramientas para responder a dichos cambios, en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general.

Constituye elementos de gestión de las cadenas productivas, la eficiencia, que es la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización, es decir, hacer correctamente las cosas. Es un concepto que se refiere a " insumo-productos". También es herramienta de gestión la eficacia, que es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es decir, cuando se consiguen las metas que se habían definido. También es elemento la productividad, que es la relación resultado (producto) e insumo dentro de un periodo con la debida consideración de la calidad. Otro elemento son los objetivos. La gestión siempre esta enfocada a lograr fines o resultados. En ocasiones, los ejecutivos no relacionados con los negocios afirman que el objetivo de los administradores de negocios es sencillo: obtener utilidades o beneficios. Para muchas empresas de negocios, una meta importante es el aumento a largo plazo del valor de sus acciones comunes. En un sentido muy real, en todo tipo de organizaciones, tanto lucrativa o no, el objetivo lógico y públicamente deseable de los administradores deben ser obtener un superávit: tienen que establecer un ambiente en el que las personas puedan alcanzar metas de un grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal, o en el que puedan lograr al máximo posibles una meta deseada con los recursos disponibles.

Interpretando a Koontz (1999), la administración efectiva solo puede lograrse con las herramientas de gestión y comprende la planeación de las actividades y recursos, la organización adecuada de los procesos y procedimientos de las actividades institucionales, la dirección táctica y estratégica de los recursos para los fines propuestos y la evaluación y control institucional. En la medida que este proceso sea conducido, ejecutado y evaluado convenientemente, estará orientado hacia el cumplimiento de la misión institucional.

Analizando a Stoner (2000), las herramientas de gestión permitirán planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr las metas, objetivos y misión de la organización de manera eficiente y efectiva. Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar: Es decir, realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye: Planificación: Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos,

programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.

**Organización:** Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones. **Dirección:** Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. **Control:** Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas. **Uso de recursos:** Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información. **Actividades de trabajo:** Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos. **Logro de objetivos o metas de la organización:** Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.

**Eficiencia y efectividad:** En esencia, la efectividad es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

Terry (2003), indica que las herramientas de gestión permitirán tener una administración efectiva, la misma que es motivo está siendo desafiada por fuerzas que se desarrollan por un ambiente cambiante. Factores importantes entre estas fuerzas son la generación de cantidades enormes de conocimientos, el desarrollo de una tecnología casi increíble, las grandes alteraciones en el ambiente general en el cual opera la gerencia y el diluvio de valores humanos cambiantes. Las cuatro etapas del gerenciamiento corporativo son: planeación, organización, ejecución y control.

Comparando a Andrade (1999) y Terry (2003), se llega a determinar que la herramienta de gestión denominada planeación, se aplica para aclarar, ampliar y determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse; para la previsión; establecer condiciones y suposiciones bajo las cuales debe hacerse el trabajo; seleccionar e indicar las áreas para el

logro de los objetivos; establecer un plan de logros; establecer políticas, procedimientos, estándares y métodos de logros; anticipar los problemas futuros posibles; modificar los planes a la luz de los resultados del control

Según Evans (2000) y Johnson y Scholes (1999), se puede determinar que la herramienta denominada organización, se aplica para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesarias; subdividir el trabajo en tareas operativas; disponer las tareas operativas de grupo en puestos operativos; reunir las posiciones operativas entre unidades relacionadas y administrables; definir los requisitos del puesto de trabajo; seleccionar y colocar al elemento humano en puesto adecuado; delegar la debida autoridad en cada miembro del gerenciamiento corporativo; proporcionar instalaciones y otros recursos al personal; revisar la organización a la luz de los resultados del control.

Para Steiner (1998) y Stoner (2000), las herramientas de gestión que confluyen en la ejecución, se realiza con la participación práctica, activa y dinámica de todos los involucrados por la decisión o el acto gerencial; conduce y reta a otros para que hagan lo mejor que puedan; guía a los subordinados para que cumplan con las normas de funcionamiento; desarrollar subordinados para realizar potenciales plenos; destacar la creatividad para descubrir nuevas o mejores formas de administrar y desempeñar el trabajo; alabar y reprimir con justicia; recompensar con reconocimiento y pago el trabajo bien hecho; revisar la ejecución a la luz de los resultados del control.

Para Koontz & O'Donnell (1990) y Robins (2000), la herramienta de gestión denominada control de las actividades, se aplica para comparar los resultados con los planes en general; evaluar los resultados contra las normas de planeación y ejecución institucional; idear medios efectivos para medición de las operaciones; hacer que los medios de medición sean conocidos; transferir datos detallados en forma que muestren comparaciones y variaciones; sugerir acciones correctivas, si son necesarias; informar de las interpretaciones a los miembros responsables; ajustar el plan a la luz de los resultados del control. En la practica las herramientas de gestión pueden ser diversas pero están entrelazadas e interrelacionadas; la ejecución de una función no cesa enteramente antes de que se inicie la siguiente. La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o al proyecto en particular. Típicamente un gerente está comprometido con muchos objetivos y puede encontrarse con cada uno en diferentes etapas del proceso.

Entendiendo a Robins (2000), se puede decir, que el FODA, es una moderna herramienta para el análisis de situaciones que experimenta las cadenas productivas. Es una herramienta que sirve para analizar la situación de efectividad de una organización. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización. Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa. La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades en una actividad común de las instituciones, lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas. Es útil considerar que el punto de partida de este modelo son las amenazas ya que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

### **CADENAS PRODUCTIVAS:**

Según Durufle y otros del Ministerio de la Cooperación de Francia, referidos por AGROBANCO<sup>6</sup>, “la cadena de producción es el conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, después en la transformación y en el traslado hasta el mercado de realización de un mismo producto agropecuario”.

Según Montigaud, referidos por AGROBANCO<sup>7</sup>, "La cadena de producción es el conjunto de actividades estrechamente interrelacionadas, verticalmente vinculadas por su pertenencia a un mismo producto (o productos similares) y cuya finalidad es satisfacer al consumidor"

---

<sup>6</sup> [http://www.agrobanco.com.pe/cad\\_prod.htm](http://www.agrobanco.com.pe/cad_prod.htm)

<sup>7</sup> [http://www.agrobanco.com.pe/cad\\_prod.htm](http://www.agrobanco.com.pe/cad_prod.htm)

Según Chevalier y Toledano, referidos por AGROBANCO<sup>8</sup>, " La cadena es un conjunto articulado de actividades económicas integradas: integración consecuencia de articulaciones en términos de mercados, tecnología y capital"

Según el MINAG<sup>9</sup>, "La cadena productiva es un conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final".

Según AGROBANCO<sup>10</sup>, La mayoría de las definiciones están hechas para reflejar la complejidad implícita en la actividad agraria desde un punto de vista global. Por ello, si se analiza con mayor detalle, se podrá observar que en todas las definiciones, el proceso se inicia con la producción y termina con el consumo, el mismo que puede ser hecho por consumidores nacionales o de otros países si el producto es de exportación, o las empresas de transformación si el producto es un insumo. AGROBANCO es una institución financiera especializada en el agro, cuyo objetivo es otorgar créditos a los productores. En consecuencia ya de por sí es un integrante de la cadena productiva. Sin embargo, en los préstamos de sostenimiento, su participación concluye con la recuperación del crédito, vale decir cuando la cosecha ha sido vendida y el productor cuenta con los recursos necesarios para la devolución del capital y los intereses generados. Por tanto, la definición de cadena productiva desde el punto de vista de AGROBANCO, debe recoger esta realidad: el crédito se inicia con la siembra y concluye con la cosecha, es decir acompaña el ciclo vegetativo. Lo anterior no excluye que AGROBANCO pueda intervenir en la fase de distribución y comercialización que inclusive llegue hasta el consumidor final. Ello sin embargo lo realizará con otros tipos de préstamos como los de comercialización ú otras que logren desarrollarse en el futuro. La definición de AGROBANCO toma en cuenta que durante el ciclo vegetativo de los cultivos y las crianzas, tienen una participación activa agentes económicos que cumplen roles específicos (que denominaremos actores), y se desarrollan un conjunto de labores propias de la actividad agropecuaria (actividades). En consecuencia la cadena productiva se define como: "el conjunto de actores y actividades que intervienen en forma interdependiente, en las distintas fases de la producción de un cultivo, ubicada en el ámbito de una Oficina Regional". Los actores son los productores, los proveedores de insumos, los agentes financieros entre los que se ubica AGROBANCO, el operador que brinda asistencia técnica y el comprador de la

---

<sup>8</sup> [http://www.agrobanco.com.pe/cad\\_prod.htm](http://www.agrobanco.com.pe/cad_prod.htm)

<sup>9</sup> Ministerio de agricultura- Perú

<sup>10</sup> Banco de apoyo a la actividad agrícola del Perú.

cosecha. Las actividades son la preparación del terreno, la siembra, las actividades culturales y la cosecha.

### **Importancia de las cadenas productivas:**

Desde el punto de vista del desarrollo agrario, la importancia del concepto de cadena productiva radica en que es un mecanismo poderoso para transformar la actual situación del agro. En efecto, uno de los mayores problemas de nuestra estructura productiva actual, radica en que es atomizada, individualizada y sin planeación, lo cual ha generado inequidad, deficiencia y la consecuente pobreza. Con las cadenas productivas se aspira a construir una nueva estructura productiva descentralizada, en cuyo diseño participen activamente todos los actores que intervienen en el proceso productivo.

### **Financiamiento a través de las cadenas productivas:**

Las principales ventajas de otorgar financiamiento a través de las cadenas productivas son:

- ❖ Es un instrumento de cambio de la realidad agraria del país, por cuanto uno de los principales problemas del agro es la fragmentación y dispersión de los productores, hechos que encarecen el crédito, si éste se entrega en forma individual.
- ❖ Ayuda a rentabilizar la actividad agropecuaria, por cuanto los productores tienen mayor poder de negociación para obtener mejores precios en los insumos, así como en la venta de su producción, aprovechando las economías de escala que genera su organización.
- ❖ Genera las condiciones para la participación de los demás componentes de la cadena en el financiamiento de los cultivos, asumiendo en consecuencia un mayor compromiso con los resultados del mismo.
- ❖ La organización de los productores para fines de financiamiento, es un punto de partida para el cambio de actitudes y valores, los cuales son necesarios para emprender acciones de mayor envergadura, como los de intervenir directamente en las acciones de post-cosecha, a fin de mejorar sus ingresos.
- ❖ Genera una masa crítica favorable para emprender acciones de Asistencia Técnica, capacitación, etc. que no serían viables si los productores se encontraran aislados.
- ❖ Reduce el riesgo crediticio, dado que garantiza en buena medida la recuperación del crédito.
- ❖ Transforma a los productores agrarios en protagonistas de su propio desarrollo, desplazando la idea de que las soluciones del agro deben siempre provenir del Estado.

### Secuencia de las cadenas productivas:

<p>(1) Sin organización – Baja la producción y se tiene Problemas en la comercialización.</p>	 <p>(2) Organizados y capacitados en cadenas productivas – Mejora la producción.</p>	 <p>(3) Adecuado manejo de los cultivos.</p>
 <p>(4) Libre de malezas – Buenas labores culturales.</p>	 <p>(5) Mejores cosechas.</p>	 <p>(6) Buena producción y Calidad.</p>
 <p>(7) Mercado.</p>	 <p>(8) Valor Agregado.</p>	 <p>(9) Mejores ingresos – mejorando la vida de las familias.</p>

#### 4.4.1.2. PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN EL MARCO DE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO.

##### PRODUCTIVIDAD

Analizando a Johnson y Scholes (1999), productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En las cadenas productivas la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los terrenos, las máquinas, los equipos de trabajo y los trabajadores. Productividad en términos de trabajadores agrícolas es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos esta dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben

de considerarse factores que influyen. Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como: Calidad, que viene a ser la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.  $\text{Productividad} = \text{Salida} / \text{Entradas}$ . Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital. Salidas: Productos. Productividad es la misma entrada con salida más grande; entrada más pequeña misma salida; incrementar salida disminuir entrada; incrementar salida más rápido que la entrada; disminuir la salida en forma menor que la entrada.

Según Terry (2003), la productividad es un factor determinante de la competitividad y debe entenderse como el mejoramiento de la capacidad productiva, y del entorno general, buscando la eficiencia en el sentido de Pareto, es decir, mejorando el producto, la eficacia, los salarios etc., sin desmejorar algún otro indicador. En América Latina, antes de iniciarse la apertura económica, la productividad estaba creciendo a bajo ritmo, y este fenómeno fue uno de los principales argumentos para la liberalización tanto del comercio internacional como del régimen de inversión extranjera. La productividad media de la empresa latinoamericana es apenas un tercio de la correspondiente a las empresas de los países desarrollados. Cerrar esta brecha de productividad requiere de un gran esfuerzo hacia la modernización tecnológica tanto de los equipos y de las tecnologías de proceso, como de las formas de organización del trabajo y de la producción, también sumamente atrasados. Sin embargo, se mira tal modernización con recelo puesto que se teme que la contrapartida de tal aumento en la productividad sea una disminución en el empleo.

Interpretando a Garay (1998) la competitividad es el grado las cadenas productivas al cual se puede producir bajo condiciones de libre mercado, bienes y servicios que satisfacen el test de los mercados internacionales, y simultáneamente incrementar los ingresos reales de sus asociados. La competitividad esta basada en un comportamiento superior de la productividad. La vieja teoría del comercio internacional que asumía la competencia basada en las ventajas naturales estáticas por dotación de factores ya ha sido superada, las economías deben desarrollar ventajas competitivas dinámicas mediante estrategias de desarrollo científico y tecnológico que les permitan insertarse en fracciones de mercado que posibiliten el intercambio internacional o hacer frente a los productos de bajo costo que amenacen inundar sus propios espacios, desplazando producción y empleo domésticos. Para mejorar la productividad y la competitividad, es necesario pensar en herramientas de gestión en donde el

conocimiento y sus múltiples aplicaciones son elementos centrales para el desarrollo económico y social de las sociedades contemporáneas.

Según Evans (2000), la productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. Por ejemplo: La medida de productividad estaría dada por la relación existente entre el número de plantaciones realizadas por hora/trabajador. La productividad se mediría a partir del costo plantación, mismo que estaría integrado no solo por el tiempo dedicado por el trabajador agrícola, sino también por todos los demás insumos involucrados en ese evento particular, como pueden ser semillas, condiciones del terreno, tiempo reinante, apoyo de almacenes, apoyo alimentario, etc. En las cadenas productivas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es: Productividad: Número de unidades producidas / Insumos trabajadores. También se puede medir la productividad en función del valor comercial de los productos: Productividad: Ventas netas de la empresa / Salarios pagados. Elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

Según Robins (2000), con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el INDICE DE PRODUCTIVIDAD (P), como punto de comparación:  $P = 100 * (\text{Productividad Observada}) / (\text{Estándar de Productividad})$ . La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana, Mes, año) en un sistema conocido (parcela, chacra, cadena productiva). El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia. Pero lo más importante es ir definiendo la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo en nuestras cadenas, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables. Factores internos y externos que afectan la productividad: Factores Internos: Terrenos, Insumos (semillas), Recurso humano, Energía, Máquinas y equipo, Otros. Factores Externos: Disponibilidad de insumos o semillas, Mano de obra calificada, Políticas estatales relativas a tributación y aranceles, Infraestructura existente, Disponibilidad de capital e intereses, Medidas de ajuste aplicadas.

**COMPETITIVIDAD:**

Según Robbins (2000) la competitividad es la consecuencia directa de la productividad y a su vez esta es consecuencia de la economía, eficiencia y efectividad. En la medida que los recursos que utiliza una cadena productiva alcancen altos niveles de productividad se obtendrán bienes en la cantidad y calidad requerida y con los costos mínimos. La competitividad es un proceso, no aparece por casualidad. Hay empresas que toda la vida se la pasan buscando ser competitivas y nunca lo logran. En un contexto como el de los tratados de libre comercio donde participan muchas empresas y de varios países, ser competitivo es un gran reto, sin embargo nada imposible de lograrlo. Todo depende de la planeación, organización, dirección, coordinación y control de los recursos, procesos, operaciones, actividades y funciones.

Según Porter (1996), entendemos por competitividad a la capacidad de una cadena productiva, de convertirse en productiva y mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición competitiva en el entorno socioeconómico. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de las cadenas productivas, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo. La ventaja comparativa de una cadena productiva estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha entidad, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las cadenas productivas grandes, medianas y pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea excelencia, o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización. La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Según Evans (2000), una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso

de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global. Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación. La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado

## **TRATADOS DE LIBRE COMERCIO**

Un tratado de libre comercio (TLC)<sup>11</sup> es un acuerdo entre dos o más países en el que se establece no solo la eliminación progresiva de los aranceles y barreras para arancelarias, sino que se va más allá de eso, tratando temas como la inversión, los derechos de propiedad intelectual, las políticas de competencia, la legislación laboral y ambiental, entre otros. No se encuentra dentro de las etapas de integración económica, debido a que va más allá de una zona de libre comercio en cuanto a temas, pero no constituye necesariamente una unión aduanera. De este modo, se puede considerar como un proceso paralelo, con un objetivo en común: la apertura comercial. Nuestro país tiene varios Acuerdos y Tratados de Libre Comercio desde hace algún tiempo atrás y otros que se proyectan realizar en el corto, mediano y largo plazo. Estos acuerdos y Tratados inciden sobre varios aspectos de la economía nacional, por tanto es necesario comprender la magnitud de dicha incidencia para tomar las previsiones, de tal modo de convertir aquellas amenazas en grandes oportunidades. En cada uno de estos eventos se llevan a cabo importantes negociaciones que comprometen diversas situaciones.

### **Comunidad Andina de Naciones:**

---

<sup>11</sup> [http://alberteinstein2004.pe.tripod.com/tratado\\_de\\_libre\\_comercio.htm](http://alberteinstein2004.pe.tripod.com/tratado_de_libre_comercio.htm)

La Comunidad Andina o Comunidad Andina de Naciones (CAN) es una organización regional económica y política con entidad jurídica internacional creada por el Acuerdo de Cartagena el 26 de mayo de 1969. Tiene sede en Lima, Perú. Está constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador, y Perú, junto con los órganos e instituciones del Sistema Andino de Integración (SAI). Antes de 1996, era conocida como el Pacto Andino o Grupo Andino. Venezuela fue miembro hasta el 2006 y su proceso de desvinculación al parecer podría revertirse durante 2007. Chile originalmente fue miembro entre 1969-1976, pero se retiró durante el Régimen militar de Augusto Pinochet debido a incompatibilidades entre la política económica de ese país y las políticas de integración de la CAN. Al volver a la democracia en 1990 se iniciaron inmediatamente las conversaciones para que Chile se reintegrara a la CAN como socio (mismo status que tiene la CAN con el Mercosur), cosa que se concretó el 20 de septiembre de 2006. Ubicados en América del Sur, los cuatro países andinos agrupan a 120 millones de habitantes en una superficie de 4.710.000 kilómetros cuadrados, cuyo Producto Interno Bruto ascendió en el 2006 a 280 mil Millones de dólares. La crisis de la Comunidad Andina se acentuó debido a la intención de Estados Unidos de negociar Tratados de Libre Comercio (TLC's) bilaterales con cada país. Dicha situación llevó a una disputa entre los miembros de la Comunidad, quienes sostuvieron opiniones divergentes respecto a cómo negociar tratados de libre comercio o TLCs con otros países o bloques económicos. Venezuela y Bolivia proponían que la negociación con bloques regionales o países grandes preferiblemente se hiciera en bloque, como Comunidad Andina, con el objetivo de impulsar el desarrollo y la integración regional, así como también, para proteger y fortalecer la normatividad regional. Los otros tres países miembros consideraron que la negociación de TLCs bilaterales con Estados Unidos no perjudicaba la integración sino que podía ser complementaria a ella, además de que veían difícil concretar antes de 2007 una negociación como bloque debido a las diferencias políticas y económicas de los países de la región. El gobierno de Colombia, por ejemplo, expresó en varias ocasiones su preocupación por el vencimiento a finales de 2006 de las preferencias arancelarias que Estados Unidos le había concedido a Ecuador, Perú, Colombia y Bolivia por medio del llamado "ATPDEA", sin que hubiera muchas posibilidades de conseguir su extensión en el tiempo.

Los TLCs bilaterales que Estados Unidos empezó a negociar también se contraponían a la posición de la Unión Europea, que condicionaba un TLC con los países andinos a que éste se hiciera de bloque regional a bloque regional y a que la Comunidad Andina demostrara que había alcanzado un avanzado nivel de integración. Aunque no se logró concretar una posición

común, la Comunidad Andina en su conjunto expresamente autorizó al Perú, Ecuador y Colombia a negociar TLCs con Estados Unidos. Según Maria Cristina Iglesias, Ministra de Industrias Ligeras y Comercio de Venezuela, los TLC le entregaron a Estados Unidos la tutela de la CAN, lo cual exige que el grupo regional inmediatamente desregularice el mercado, de esta manera las importaciones procedentes de Estados Unidos hechas por Colombia invadirían el mercado venezolano. El retiro de Venezuela protegería la industria nacional de esta competencia subsidiada.

### **Acuerdo de Libre Comercio: Perú-MERCOSUR:**

El Perú y el Mercado Común del Sur, Mercosur, firmaron un acuerdo de libre comercio destinado a fortalecer la integración regional. Brasil es un miembro pleno del Mercosur, junto con Argentina, Paraguay y Uruguay. Esos países también firmaron el acuerdo que otorga a Perú acceso libre de aranceles a una variedad de artículos de cada una de esas naciones. El acuerdo transforma a Perú en miembro asociado del Mercosur, al igual que Bolivia y Chile. El Mercosur representa un mercado consumidor de 236 millones de personas y un Producto Interno Bruto combinado. En este acuerdo se ha establecido la aplicación de salvaguardias excepcionales en caso de que Argentina y Brasil aumenten sus exportaciones agrícolas hacia el Perú, mientras que Uruguay y Paraguay se regirán por salvaguardias generales. En la práctica, esto constituye un mecanismo de protección para los productores locales. De acuerdo con lo suscrito, se ha dado un plazo de 15 años para que se llegue a un acuerdo de libre comercio con Argentina y Brasil, y de 13 años con Uruguay y Paraguay. En este lapso, un total de seis mil productos del Mercosur deberán ingresar al Perú sin pagar aranceles. El acuerdo de libre comercio con el Mercosur tendrá vigencia a partir del 1 de noviembre del 2003, aunque en la práctica este convenio rige desde enero del 2004.

### **Perú y Su Participación en la Cooperación Económica Del Asia-Pacífico (Apec)**

APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation, en español Cooperación Económica del Asia-Pacífico) es un foro multilateral creado en 1989, que trata temas relacionados con el intercambio comercial, coordinación económica y cooperación entre sus integrantes. Como mecanismo de cooperación y concertación económica está orientado a la promoción y facilitación del comercio, las inversiones, la cooperación económica y técnica y al desarrollo económico regional de los países y territorios de la cuenca del Océano Pacífico. La suma del Producto Nacional Bruto de las 21 economías que conforman el APEC equivale al 56 por

ciento de la producción mundial, en tanto que en su conjunto representan el 46 por ciento del comercio global. La APEC no tiene un tratado formal, sus decisiones se toman por consenso y funciona con base en declaraciones no vinculantes. Tiene una Secretaría General, con sede en Singapur, que es la encargada de coordinar el apoyo técnico y de consultoría. Perú es miembro de APEC. Cada año uno de los países miembros es huésped de la reunión anual de la APEC. La cumbre del año 2008 se realizará en Perú.

### **Tratado De Libre Comercio Perú-Tailandia**

El Tratado de Libre Comercio Perú - Tailandia es un acuerdo comercial firmado el 8 de noviembre del 2005 en Bangkok, Tailandia por el Ministro de Relaciones Exteriores del Perú Oscar Maúrtua y el Primer Ministro de Tailandia Thaksin Shinawatra. El Perú pretende con este tratado tener una puerta de entrada al comercio en el Asia. Este tratado fue suscrito durante la Cumbre de la APEC. Perú se convirtió en el primer país latinoamericano en suscribir un Tratado de Libre Comercio con Tailandia. La firma del mismo, llevó a que Perú esté próximo a un TLC con Singapur, China y Japón. Según la presidencia del Perú, está proyectado que este tratado genere 500 millones de dólares adicionales y 300 mil puestos de trabajo. El TLC comprende al 75% de productos peruanos, con excepción de productos sensibles como el azúcar, el arroz, el pollo y el cemento; los cuales podrán ingresar libres de aranceles.

### **Tratado de Libre Comercio Perú-Chile**

El Tratado de Libre Comercio Perú - Chile es un acuerdo comercial firmado el 22 de agosto de 2006 en Lima, Perú, siendo el representante de Chile, su Ministro de Relaciones Exteriores Alejandro Foxley. Este Acuerdo reemplaza el texto, anexos y protocolos del **Acuerdo de Complementación Económica N° 38** (registrado en ALADI como AAP.CE N° 38), que había sido firmado el 22 de junio de 1998 y entrado en vigencia el 1ro de julio de 1998. El acuerdo es un gran avance en las relaciones entre ambos países, debilitadas durante los gobiernos de Alejandro Toledo en Perú y Ricardo Lagos en Chile. En julio de 2006, los nuevos Presidentes Alan García y Michelle Bachelet, acordaron impulsar sus relaciones económicas con la firma de un acuerdo comercial. El Tratado entraría en vigencia cuando el Congreso Nacional de Chile lo ratifique.

### **Tratado de Libre Comercio Perú-EE.UU.**

El Perú, al igual que otros países de la región andina (Colombia y Ecuador) ha negociado,

desde mayo del 2004, un Acuerdo de Promoción Comercial Perú – Estados Unidos, más conocido como Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos de América (EE.UU.)<sup>12</sup>. Este TLC reemplaza a la Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de Drogas (ATPDEA), la cual fue dada en el mes de octubre de 2002, y tiene una vigencia hasta diciembre de 2007. Es por esto que el estado peruano se vio en la necesidad de llegar a la firma de un Tratado Comercial lo antes posible dado los beneficios exportadores que la Ley antes mencionada ha traído al país. Este Tratado de Libre Comercio Perú-Estados Unidos, es un acuerdo comercial de carácter vinculante y cuyos objetivos son el eliminar obstáculos al intercambio comercial, consolidar el acceso a bienes y servicios y favorecer la captación de inversión privada. Incorpora, además de temas comerciales, temas económicos, institucionales, de propiedad intelectual, laborales y medio-ambientales, contrataciones públicas, servicios, políticas de competencia y solución de controversias, entre otros. Fue suscrito el día 8 de diciembre del 2005 en Washington D.C., EE.UU. Ha sido ratificado por los Congresos del Perú y Estados Unidos<sup>13</sup>. Los **Temas contenidos en el Acuerdo de Promoción Comercial Perú – Estados Unidos:** Acceso a mercados textiles; Acceso a mercados de agricultura; Medidas sanitarias y fitosanitarias; Administración aduanera; Reglas de Origen; Servicios financieros; Contratos de distribución; Telecomunicaciones; Comercio Electrónico; Inversión; Propiedad intelectual; Competencia; Compras del Estado; Barreras técnicas; Salvaguardias; Solución de controversias; Transparencia; Asuntos institucionales; Asuntos laborales; Asuntos ambientalistas; Fortalecimiento comercial.

**Temas sensibles en agricultura:** Ofensivos: Acceso al mercado norteamericano. Defensivos: Tratamiento de las ayudas internas; Vigencia de la Franja de Precios; Plazos de desgravación; Agropecuaria.

**Los temores del sector agrícola:** Los subsidios agrícolas: Según el MINCETUR, sólo dos (2) de los siete (7) productos importados subsidiados provienen mayoritariamente de Estados Unidos: **algodón: 73%** y **Trigo: 61%**; mientras que: 65% de arroz (Uruguay), 35% de azúcar (Bolivia), 75% de lácteos (Bolivia) 30% de carnes (Argentina) y 75% maíz amarillo (Argentina).

#### **Futuros Tratados de Libre de Comercio:**

##### **Tratado de libre comercio Perú México.**

Es un acuerdo comercial sobre el cual los respectivos gobiernos de México y Perú tienen

<sup>12</sup> [www.tlcperu-eeuu.gob.pe/](http://www.tlcperu-eeuu.gob.pe/)

<sup>13</sup> [www.peru.com/finanzas/idocs/2005/4/25/DetalleDocumento\\_208339.asp](http://www.peru.com/finanzas/idocs/2005/4/25/DetalleDocumento_208339.asp)

interés de suscribir en un futuro. Aunque por el momento se le conoce con dicho nombre, lo que actualmente negocia la gestión de la Ministra peruana Mercedes Aráoz es la ampliación del **Acuerdo de Complementación Económica (ACE) N° 8** para que abarque temas de reducción de aranceles a los **productos agropecuarios**, protección a las inversiones y derechos de propiedad intelectual, fundamentalmente. El acuerdo comenzó a negociarse durante los gobiernos de Alberto Fujimori por Perú y Ernesto Zedillo por México en 1996, terminando en el 2000 como Acuerdo de Complementación Económica (ACE) N° 8. A la fecha (30.08.2007), el gobierno mexicano ha manifestado su interés por un TLC futuro, pero no ha respondido sobre la solicitud peruana de ampliar las áreas a negociar. Asimismo, algunos analistas peruanos, y políticos, temen que en la negociación de la ampliación del ACE y de un TLC pueda afectar el reconocimiento del Pisco como denominación de origen peruana, ya que recientemente México sostuvo que el Pisco podría ser peruano o chileno.

### **Tratado de libre comercio Perú- China**

La economía china mantiene el crecimiento sostenido más alto del mundo de los últimos 15 años con una tasa promedio de 9.9%. China se ha convertido en un gran mercado potencial para las exportaciones de todo tipo de productos. Por su ubicación, el Perú puede constituirse como la puerta de acceso de China al mercado sudamericano. Según información del diario oficial chino un Tratado de Libre Comercio entre Perú y China podría ser firmado en noviembre del 2008, cuando se celebre la cumbre del Foro de Cooperación Económica de Asia Pacífico (APEC) en Perú. China es el segundo socio comercial del Perú, después de Estados Unidos, siendo el segundo destino de las exportaciones peruanas. En el 2006 el comercio entre Perú-China alcanzó los US\$ 3.920 millones, 35.8% mayor a la del 2005. De los cuales, US\$ 2.910 millones corresponden a exportaciones peruanas y US\$ 1.010 millones a importaciones desde China. Entre los principales productos que le exportamos a China tenemos: Harina, polvo y “pellets” de pescado: US\$ 595 millones; Cobre, zinc, molibdeno, plomo y sus concentrados: US\$ 1006 millones; Preparaciones y conservas de moluscos: US\$ 20 millones; y, Aceites crudos de petróleo: US\$ 18 millones. Los productos que tienen potencial para exportarlos al mercado chino: Productos Agropecuarios: Uva, Mango, Cítricos, Maíz morado, Antocianina de maíz morado, Maíz gigante del Cuzco, Maní tostado, Frijol, Nueces, Frutas frescas, Maca, etc.; Minero: Cobre, Hierro, Zinc, Molibdeno, Plomo; Pesqueros: Productos congelados (pota gigante, merluza, anguila, jurel, locos, pez cinta, conchas de abanico). Productos pesqueros secos (aletas de tiburón, pepinos

de mar, etc); Construcción: Mármol y traventino; Forestal: Maderas para pisos y otros productos forestales; Textil: Top de alpaca y lanas, Hilados de algodón. Los Productos que podemos importar de China: Los productos que actualmente tienen mas demanda de China son: Electrodomésticos; Máquinas para el procesamiento de datos; Motocicletas; Partes y accesorios de maquinaria; Aparatos de telecomunicación; Unidades de Memoria; Textiles; Neumáticos para autos y camiones; y, Videocámaras. Las Oportunidades de inversión se pueden desarrollar: Sector petroquímico: inversionistas chinos han manifestado interés por participar en la exploración y explotación de hidrocarburos en el Perú. Motocicletas y electrodomésticos: empresas fabricantes están interesadas en desarrollar sus centros de operaciones en el Perú para abastecer al mercado latinoamericano. Recursos Forestales: Los recursos forestales en la selva amazónica constituyen otro sector interesante a explotar para abastecer de maderas para pisos a la pujante industria de la construcción china.

### **Tratado de libre comercio con la Unión Europea**

Desde noviembre 2006 comenzaron las negociaciones formales para la firma de Tratado de Libre Comercio (TLC) entre la Comunidad Andina (CAN) y la Unión Europea. Una de las principales conclusiones de la Reunión Mixta CAN-Unión Europea, que se realizó en Bruselas el año 2006, fue precisamente el establecimiento de una comisión Ad Hoc, cuya tarea fue evaluar durante los próximos meses el estado situacional de la integración andina. A la Unión Europea no le interesa iniciar un proceso de negociación comercial de manera bilateral sino en bloques o grupo de países. Las señales recibidas de los europeos son sumamente favorables pues existe la voluntad de avanzar por la vía de la negociación bloque a bloque y se trata de un proceso que debe concretarse en el año 2007. Se vienen tratando diversos temas pendientes, entre los que figuran las dificultades que tienen algunos de los productos peruanos para ingresar al mercado de la Unión Europea. Se está insistiendo que se levanten las restricciones impuestas a la harina de pescado. Respecto al Sistema de Preferencias Generalizadas (SPG), las ventajas contenidas en este esquema promotor de la Unión Europea serán ampliadas con el establecimiento del SPG Plus que entraría en vigencia aproximadamente en abril de este año. El Perú califica para continuar siendo beneficiario de este sistema, no obstante, habrá un período de transición pero sin baches debido a que no hay ninguna amenaza para los productos peruanos. También se ha solicitado ampliar el acceso al mercado europeo de las mandarinas y similar tratamiento se está solicitando para los cítricos. De otro lado, la realización de un estudio sectorial sobre los efectos del TLC con Estados

Unidos en el ámbito laboral puede ser un esfuerzo complementario. Cabe señalar que el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo anunció que próximamente se iniciará dos nuevos estudios sobre el impacto laboral del TLC con Estados Unidos en los sectores agrario y textil. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo ha realizado grandes estudios macro sobre los efectos del TLC. En el tema laboral se considera que se pueden generar hasta 130 mil puestos de trabajo.

### **Tratados de libre comercio y crecimiento económico**

Estudios realizados por reconocidos especialistas demuestran que el sólo hecho de liberalizar el comercio con Estados Unidos tendrá efectos positivos sobre el crecimiento y la creación de puestos de trabajo en todos los sectores económicos del Perú. El estudio «Evaluación del impacto del TLC con EEUU», elaborado por Eduardo Morón, economista del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico en marzo de 2005, establece que habría un incremento de hasta 4.59% en el PBI. Es importante notar que estos resultados no consideran el potencial efecto de una reducción significativa del riesgo país, lo cual abarata el endeudamiento externo, y por ende tiene un efecto positivo sobre el consumo y el producto.

### **Tratados de libre comercio y generación de empleo**

La Oficina General de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) estima que, sólo como consecuencia de la firma del TLC con Estados Unidos, el número de empleos en el sector exportador aumentaría en 123 mil, los que se sumarían a los alrededor de 1 millón 200 mil puestos de trabajo actualmente vinculados en forma directa e indirecta al sector exportador. Sin embargo, los estimados de creación de nuevos puestos de trabajo pueden ser sustancialmente mayores cuando se incorpora el efecto de las inversiones, que puede implicar no sólo la expansión de las actuales industrias sino la aparición de nuevas. Esta perspectiva se torna aún más optimista si se toma en cuenta que el TLC además comprende aspectos como facilitación aduanera, inversiones, servicios y otros que mejorarán el entorno para el desarrollo de nuevos negocios. El empleo se incrementará con el TLC en tanto que hará permanentes y ampliarán los beneficios del ATPDEA para los productos peruanos, lo que será decisivo en el mantenimiento de un entorno económico virtuoso y estable. Así, el estudio «Impactos Sectoriales y Regionales de la Ley de Preferencias Arancelarias y de Erradicación de Drogas – ATPDEA», realizado por Roberto Abusada, Sara Taboada y Jorge F. Chávez en el 2004, concluye que el empleo asociado a las exportaciones bajo los beneficios del ATPDEA ocupó a 194.1 miles de personas de manera directa y 550 mil personas de manera indirecta en el 2003. De acuerdo al incremento real de las

exportaciones dadas el 2004, se puede estimar que estas magnitudes se incrementan positivamente. Probablemente el empleo vinculado a todas las exportaciones peruanas a Estados Unidos –es decir, estén o no bajo el ATPDEA– supera fácilmente el millón de personas y con el TLC podría bordear el millón y cuarto.

#### **Tratados de libre comercio y consumidores:**

Así como las exportaciones son positivas, las importaciones también lo son. En efecto, el ingreso gradual de bienes estadounidenses libres de pago de aranceles, o impuestos de entrada al país, beneficiará directamente a los consumidores, quienes tendrán mayor variedad de productos a su disposición, a precios competitivos y con estándares de calidad internacional. Además, la industria nacional podrá adquirir insumos, maquinaria y equipos que el Perú no produce a precios más bajos, lo que contribuirá a su modernización y a la reducción de los costos y los precios. Del mismo modo, como resultado de una mayor competencia en el mercado, los servicios también tenderán a mejorar, sobre todo aquellos que forman parte de la negociación del TLC, como telecomunicaciones y servicios financieros.

#### **Tratados de libre comercio y sector agrícola:**

El mercado de Estados Unidos es el principal importador de productos agrícolas del mundo. El alto nivel de ingresos de su población, su diversidad étnica y los cambios demográficos que se proyectan en los próximos años constituyen un gran potencial para las exportaciones agrícolas. Asimismo, la diversidad de climas y pisos ecológicos con que cuenta el Perú, la contra estación, el efecto invernadero de nuestra costa y la disponibilidad de tierras para desarrollo agrícola nos ofrecen las mejores condiciones para replicar casos de éxito como la exportación de espárragos y páprika, en los que somos los líderes mundiales. Hoy, únicamente los 10 primeros productos de agro-exportación generan 50 mil empleos y siguen creciendo a toda velocidad. Pero además tenemos cientos de productos con potencial para ser exportados. Un TLC no es sólo para exportar lo que ya le vendemos, sino para vender nuevos productos que también generen empleo. Según información del Instituto Nacional de Estadística, en el 2004 fuimos el primer país del mundo en crecimiento agro-exportador y ahora exportamos 67 nuevos productos agrícolas, como los frijoles, el cacao en grano, la chirimoya, el limón, las lentejas, las habas y las rosas frescas. Con un TLC podemos mantener este impulso y asegurar un crecimiento permanente. De las 2 millones 800 mil hectáreas cultivables que hay en total en el Perú, sólo entre 150 mil y 200 mil hectáreas están destinadas a la exportación. Un TLC nos da la oportunidad de mejorar esta situación, ya que permitirá que los agricultores que no están dedicados a la exportación y venden, por ejemplo, frutas y hortalizas a los mercados mayoristas de las ciudades, también puedan vender sus productos en

Estados Unidos, que es el mercado más grande del mundo. Muchos de estos productos que aún no exportamos tienen gran demanda en el extranjero y representarían importantes ganancias para los productores que se dediquen a ellos. El sector agrícola es un sector que ganará con el TLC. Atender el exigente mercado estadounidense requiere el cumplimiento de un conjunto de normas sanitarias y fitosanitarias, así como una serie de medidas y requerimientos técnicos que constituyen obstáculos para el ingreso de nuestros productos. A través del TLC se vienen negociando estos temas, de tal manera que se logre un mejor entendimiento entre las instituciones públicas encargadas de velar por el cumplimiento de estas medidas, mayor información y asistencia técnica para el productor peruano, facilitándose el acceso real de nuestros productos agrícolas a EEUU. Por otro lado, inhibirnos de suscribir un TLC o aplicar altos aranceles a los productos del exterior no protegerá a nuestra agricultura, porque existen productos similares que ingresan a través de otros países que no tienen subsidios pero son más competitivos. De los llamados productos sensibles (azúcar, carnes, arroz, trigo, algodón, maíz y leche), solamente tres (algodón, maíz y trigo) podrían verse realmente afectados por la entrada de productos importados de Estados Unidos. A los productores que se dedican a estos cultivos el Estado los protegerá a través de diversos mecanismos para que el TLC no los perjudique. Uno de estos mecanismos es la imposición de salvaguardias especiales para restringir su ingreso en caso de un incremento súbito de las importaciones o por una caída de los precios internacionales. Además, el TLC contemplará plazos más largos para la eliminación de aranceles a la importación de esos productos. Finalmente, el Estado establecerá mecanismos de reconversión y compensación directa, que se aplicarán al menos a los productos sensibles que, como el algodón, el maíz y posiblemente el trigo, forman parte de una cadena exportadora en la que se unen la agricultura y la industria. Así se buscará mejorar la competitividad de los agricultores al brindarle una plataforma de servicios que refuerce el apoyo estatal en aspectos tecnológicos, sanitarios y de asistencia comercial.

#### **Tratados de Libre Comercio y las medianas, pequeñas y micro empresas (MIPYMES):**

Grandes posibilidades se abren para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del Perú con el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. La oportunidad de desarrollarse a partir de su integración al comercio internacional se presenta como alternativa real y concreta para este sector empresarial, tanto en lo que se refiere al desarrollo de las pequeñas empresas de manera individual como a su realización como integrantes de cadenas productivas. Sea que exporten directamente o en asociación con otras pequeñas empresas, o

sea que participen como proveedoras de empresas exportadoras, la integración en cadenas productivas ofrece a las pequeñas empresas la posibilidad de articularse con una mayor oferta de exportación y con procesos empresariales más avanzados, que hacen posible el acceso a crédito, tecnología, capacitación y, en general, servicios propios de un mercado desarrollado. Para hacer realidad esa importante transformación, se requiere desplegar esfuerzos para impulsar esquemas de asociatividad y de reconversión de las MIPYMES. Justamente en esa dirección van las acciones realizadas en la Ronda de Guayaquil (Quinta Ronda de Negociaciones) para identificar 12 perfiles regionales andinos de asociatividad, cuyas versiones revisadas fueron presentadas a la Mesa de Fortalecimiento de Capacidades Comerciales durante la Ronda de Tucson (Sexta Ronda). Y en esa dirección van, también, los planteamientos para la creación de un fondo de reconversión para las MIPYMES, así como la promoción del establecimiento de franquicias de MIPYMES andinas con firmas norteamericanas y el acceso al mercado estadounidense a través de las compras estatales. El reto de adecuarse a las exigencias y estándares del mercado mundial para ingresar a, través del Tratado de Libre Comercio, en las mejores condiciones al mercado más comprador del mundo, ha sido asumido con mucha expectativa por los gremios de MIPYMES que participan de las negociaciones en la Sala Adjunta a través de sus representantes.

#### **Tratados de libre comercio y exportaciones:**

El mercado de Estados Unidos es importante para el Perú no sólo por el tamaño de su población (285 millones de personas) o por su gran poder adquisitivo (35.000 dólares anuales por habitante), sino también por la complementariedad existente entre las economías de ambos países. Debido a ello, y a la enorme diversidad del potencial productivo del Perú, existen oportunidades para los distintos sectores económicos a lo largo y ancho del país. Hay que considerar que sólo 32 grupos de productos tienen un nivel de exportación a EEUU superior a 5 millones de dólares y la mayor parte de ellos todavía tiene un techo para crecer. Entre ellos se encuentran espárragos, mangos, cebollas, algunos productos maderables, turbinas a gas y ciertos conductores eléctricos, el cemento, algunas especies de pescado congelado y diversas confecciones. Asimismo, existen 71 grupos de productos que tienen niveles de exportación de entre 1 y 5 millones de dólares, y poseen también un gran potencial de desarrollo y pueden seguir ampliando sus exportaciones a Estados Unidos, cubriendo nuevos segmentos de mercados, así como nuevas áreas geográficas que no están siendo suficientemente atendidas. Entre ellos se hallan plátanos, nueces, uvas, maderas tropicales, partes de bombas, tableros de acero para cocinas, piedras de decoración, cemento clinker, ácido bórico, confecciones y textiles. Pero donde el Perú cuenta con el mayor potencial por

desarrollar es en los productos relativamente nuevos de exportación, conformados por más de 280 grupos de productos, que actualmente se exportan en montos menores a 1 millón de dólares. En este último grupo están lechugas, salsas condimentadas, ajos, algunos cereales, maíz dulce, especias, productos de limpieza, productos orgánicos, impresiones, maderas en diversos estados de manufactura, conductores eléctricos, muebles de metal, herramientas, tuberías de metal, partes y piezas para automóviles, sulfuros, vidrios, sanitarios de baños, abrasivos, arcillas, botellas de vidrio, peces ornamentales vivos, cangrejos, truchas, filetes de pescado, moluscos diversos, cosméticos, fertilizantes orgánicos, sulfatos y boratos, prendas interiores de mujer, confecciones y textiles, entre otros.

### **Tratados de Libre Comercio y biodiversidad:**

La negociación del TLC en materia de medio ambiente está dirigida a lograr el equilibrio en la implementación de la normativa nacional, para que no se levanten obstáculos al comercio y que, al mismo tiempo, cumplan su cometido de conservar el medio ambiente. Por primera vez en una negociación comercial internacional, la negociación del TLC con Estados Unidos incluye el tema del medio ambiente, el cual está estrechamente vinculado con la protección de nuestra biodiversidad y con los compromisos específicos de la legislación ambiental de cada país. No se trata de que una parte imponga su legislación a la otra, sino de que ambas cumplan con su propia legislación. El Perú tiene una legislación a favor de procesos productivos eco-eficientes, cuenta con normas ambientales en beneficio de la eficiencia y competitividad. No obstante, el reto para el Perú en materia de protección ambiental implica mejorar nuestras leyes y políticas, así como la capacidad de gestión del Estado peruano. En este sentido el TLC representa una oportunidad única para: (i) introducir las reformas institucionales necesarias para mejorar el sistema de gestión ambiental, (ii) contar con reglas claras y predecibles que garanticen el apoyo mutuo entre normas comerciales y ambientales, (iii) ayuda de programas de cooperación financiados por los estadounidenses. Estos elementos son necesarios tanto para asegurar el uso adecuado de nuestra biodiversidad como para incentivar inversiones en actividades medio ambientales.

#### **4.4.2. MARCO CONCEPTUAL**

##### **EFICIENCIA DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS:**

La eficiencia está referida a la relación existente entre los servicios entregados por las cadenas productivas y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido. La utilización adecuada de los recursos que dispone las cadenas productivas, va a ser factible disponer de medios, los que pueden ser utilizados para dotar de eficiencia a los servicios que prestan las cadenas productivas. Dice Koontz/O'Donnell (1999), una institución es eficiente si facilita el logro de los objetivos y misión institucional con el mínimo de costos o consecuencias imprevistas.

##### **EFFECTIVIDAD DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS:**

Interpretando a Terry (2003), la efectividad se refiere al grado en el cual las cadenas productivas logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendía alcanzar, previstos en la legislación institucional o fijados por el los directivos o la gerencia.

##### **ECONOMIA DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS:**

Analizando a Evans (2000), la economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las cadenas productivas adquieren recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible.

##### **COMPETITIVIDAD DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS:**

Es la fuerza que debe impulsar siempre a las cadenas productivas a crecer y desarrollarse en cada uno de los ámbitos institucionales. Interpretando el pensamiento de Terry (2003), se puede decir que la ventaja competitiva está en el centro del desempeño de una cadena productiva. Las cadenas productivas tienen que estar siempre luchando por el crecimiento, tomando como alternativa la diversificación de la producción agrícola, de modo que no pierdan de vista la posibilidad de tener la ventaja competitiva, necesaria para mantener la confianza en la sociedad.

### **GESTION DE UNA CADENA PRODUCTIVA:**

Interpretando a Steiner (1999), la gestión de una cadena productiva se define de múltiples formas, dependiendo del punto de vista, convicciones y comprensión. Así, se puede decir que es la fuerza que dirige una entidad y que es responsable de su éxito o fracaso. Se puede decir que es el desempeño para concebir y lograr los resultados deseados por medio de los esfuerzos de un grupo que consiste en la utilización del talento humano y los recursos. Puede decirse que es lograr que se hagan las cosas mediante la participación dinámica de la gente. También que es la satisfacción de las necesidades económicas y sociales, siendo productivo para el ser humano, para la economía y para la sociedad. Que es un recurso para alcanzar los objetivos. Analizando a Robins (2000) y Evans (2000), la gestión de una cadena productiva es un conjunto de actividades diseñadas a convertir los recursos desorganizados en el logro de objetivos útiles, efectivos y de total provecho para la comunidad. Este se logra utilizando con efectividad recursos no humanos, trabajando con personas y motivándolas para usar su plena capacidad.

### **RECURSOS DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS:**

El recurso humano, es el recurso de más importancia con que cuenta un gerente. Por lo demás la gerencia es para las personas y por medio de las personas. Un gerente sabe que para alcanzar el objetivo deseado, las personas requieren dirección, necesitan ser persuadidas, inspiradas, comunicadas y ser capaces de desempeñar tareas de trabajo que sean satisfactorias. Los recursos, distintos a las personas, son esenciales para el éxito del gerente corporativo. El gerente debe definir las líneas de enlace para facilitar la coordinación de los recursos y para establecer relaciones adecuadas y actualizadas entre ellos. Los objetivos institucionales dan propósito al uso de recursos por parte del gerente. Hay un objetivo que alcanzar, una misión que cumplir. Un gerente está orientado al objetivo.

### **ESTANDARES DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS:**

Según Koontz & O'Donnell (1999), ya que los planes son las bases frente a las cuales deben establecerse los controles, lógicamente se deduce que el primer paso en el proceso sería establecer planes. Sin embargo, puesto que éstos varían en nivel de detalle y complejidad, y ya que los gerentes corporativos no suelen observar todo, se establecen normas especiales. Estas normas son, por definición, criterios sencillos de evaluación. Son los puntos seleccionados en un programa total planeación donde se realizan medidas de evaluación, de tal modo que puedan orientar a los gerentes respecto de cómo marchan las cosas sin que éstos

tengan que observar cada paso en la ejecución de los planes. Las normas pueden ser de muchos tipos. Entre las mejores están las metas evaluables u objetivos, ya sea que se expresen en términos cuantitativos o cualitativos, regularmente establecidas en sistemas bien operados de gerenciamiento por objetivos.

## **4.5. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DEL TRABAJO**

### **4.5.1. JUSTIFICACION**

#### **4.5.1.1. JUSTIFICACION TEORICA**

Las cadenas productivas son entidades que pese a los esfuerzos que realizan no alcanzan tener una buena gestión; por tanto necesitan estar dotadas de las herramientas más convenientes para que puedan contribuir al incremento eficiencia, economía, eficacia, productividad, mejora continua y competitividad. La dotación de herramientas como la planeación táctica y estratégica, la organización estructura y funcional, la dirección y ejecución de actividades con toma de decisiones efectivas, la coordinación entre los diferentes elementos de la cadena y el control interno efectivo; constituyen elementos básicos para dotar de productividad y competitividad a las cadenas productivas.

Por otro lado si se aplican herramientas como el benchmarking para recoger y aplicar experiencias exitosas probadas en otras latitudes contribuye también con la mayor productividad y competitividad. De igual manera pueden aplicarse otras herramientas como el just in time, para tener los insumos respectivos en la cantidad, calidad, lugar y oportunidad que sea necesaria para realizar la siembra. También la aplicación del kaizen o mejora continua que permitirá reducir costos y ganar eficiencia y por tanto productividad.

En concreto la aplicación de cualquier herramienta de gestión en sentido pro positivo será válida para que los recursos humanos, materiales y financieros puedan ser mejor aprovechados y por tanto se disponga de productividad y competitividad, especialmente si el desenvolvimiento será en el marco de los tratados de libre comercio.

#### **4.5.1.2. JUSTIFICACION METODOLOGICA**

La investigación parte de la problemática existente en la falta de productividad y competitividad de las cadenas productivas. Sobre esta situación se presenta a las herramientas de gestión relacionadas con variables intrínsecas y extrínsecas, con el propósito de solucionar dicha problemática.

Este trabajo, analizará productividad y competitividad de las cadenas productivas; luego explicará la manera como las herramientas de gestión contribuyen a mejorar dichos atributos.

#### **4.5.1.3. JUSTIFICACION PRACTICA**

La aplicación de este estudio permitirá que las cadenas productivas, pueda planificar, organizar, dirigir, integrar y controlar en forma eficiente y efectiva los recursos, las actividades, procesos y procedimientos para poder disponer de eficiencia, economía, eficacia, productividad, mejora continua y competitividad.

#### **4.5.2. IMPORTANCIA**

Este trabajo podrá ser tomado como referencia para llevar a cabo la gestión efectiva de las cadenas productivas.

Es importante, porque permitirá plasmar la formación académica y experiencia profesional.

### **V. OBJETIVOS**

#### **5.1. OBJETIVO PRINCIPAL**

**Determinar la manera en que las herramientas de gestión de las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central, facilitarán la**

**productividad y por ende competitividad en el marco de los tratados de libre comercio.**

## **5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1) Identificar la forma en que la implementación de herramientas de gestión en las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central, facilitan la eficiencia en el marco de los tratados de libre comercio.
- 2) Determinar el modo en que la evaluación de las herramientas de gestión de las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central facilita la efectividad en el marco de los tratados de libre comercio

## **VI. FORMULACION DE HIPOTESIS**

### **6.1. HIPOTESIS PRINCIPAL**

**Las herramientas de gestión de las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central, facilita la productividad y por ende competitividad en el marco de los tratados de libre comercio.**

### **6.2. HIPOTESIS ESPECIFICAS**

- 1) La implementación de herramientas de gestión en las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central, facilita la eficiencia en el marco de los tratados de libre comercio.
- 2) La evaluación de las herramientas de gestión de las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central facilita la efectividad en el marco de los tratados de libre comercio.

**6.3. VARIABLES E INDICADORES**

**VARIABLE INDEPENDIENTE:**

**X. HERRAMIENTAS DE GESTION DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS CON  
POTENCIAL EXPORTADOR DE LA SELVA CENTRAL**

**INDICADORES:**

X.1. Implementación

X.2. Evaluación

**VARIABLE DEPENDIENTE:**

**Y. PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN EL MARCO DE LOS TRATADOS  
DE LIBRE COMERCIO.**

**INDICADORES:**

Y.1. Eficiencia

Y.2. Efectividad

## **VII.METODOLOGIA**

### **7.1. TIPO DE INVESTIGACION**

Esta investigación será del tipo aplicada, por cuanto todos los aspectos son teorizados, aunque sus alcances serán prácticos en la medida que sean tomados en cuenta por las cadenas productivas de la Región Junín y otras de nuestro país.

### **7.2. NIVEL DE INVESTIGACION**

La investigación a realizar será del nivel descriptiva-explicativa, por cuanto se describirán las herramientas de gestión en todos sus aspectos; y se explicará la forma como facilitarán la productividad y competitividad de las cadenas productivas en el marco de los tratados de libre comercio.

### **7.3. MÉTODOS DE LA INVESTIGACION**

En esta investigación se utilizará los siguientes métodos:

- 1) **Descriptivo.**- Por cuanto se describirá todos los aspectos de las herramientas de gestión y la forma como alcanzar la productividad y competitividad de las cadenas productivas.
- 2) **Inductivo.**- Para inferir la información de la muestra en la población de la investigación.

### **7.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

Este trabajo comprende el planteamiento metodológico y planteamiento teórico de la investigación. En el planteamiento metodológico resalta la formulación de los problemas, objetivos e hipótesis de la investigación. En el planteamiento teórico resalta el desarrollo de las variables e indicadores de la investigación en relación con los problemas, objetivos e hipótesis formuladas.

Al final del trabajo de investigación, en primer lugar se contrastará los objetivos específicos con el objetivo general de la investigación. Los objetivos específicos contrastados, serán la base para emitir las conclusiones parciales de la investigación. Las conclusiones parciales, serán la base para emitir la conclusión general del trabajo.

Finalmente, se establecerá una interrelación entre el objetivo general y la conclusión general hasta contrastar la hipótesis general de la investigación.

## 7.5. POBLACIÓN DE LA INVESTIGACION

La población de la investigación está conformada por las cadenas productivas de la Región Junín.

## 7.6. MUESTRA DE LA INVESTIGACION

La muestra para este trabajo estará constituida el personal de las cadenas productivas de la Región Junín. Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico y aplicado la fórmula estadística para poblaciones menores a 100,000.

$$n = \frac{(p \cdot q) Z^2 \cdot N}{(EE)^2 (N - 1) + (p \cdot q) Z^2}$$

**Donde:**

<b>n</b>	Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
<b>P y q</b>	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
<b>Z</b>	Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor Z = 1.96
<b>N</b>	El total de la población. Este caso 620 personas considerando a aquellas personas que tienen elementos para responder por los temas de la investigación a realizar.
<b>EE</b>	Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 0.09 o menos. En este caso se ha tomado 0.09

**Sustituyendo:**

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 620) / (((0.09)^2 \times 619) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$n = 100$$

## 7.7. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Las técnicas que se utilizarán en la investigación serán las siguientes:

- 1) **Encuestas.**- Se aplicará para obtener información sobre las herramientas de gestión y sobre la productividad y competitividad de las cadenas productivas en el marco de los tratados de libre comercio.
- 2) **Análisis documental.**- Se utilizará para analizar las normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación.

## 7.8 INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.

Los instrumentos que se utilizarán en la investigación, son los siguientes: cuestionario y guía de análisis documental.

El cuestionario se utilizará para llevar a cabo la encuesta.

La guía de análisis documental se aplica para organizar y definir las teorías que se tomarán en cuenta para el marco teórico de la investigación.

## 7.8. TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Se aplicarán las siguientes técnicas:

- Análisis documental
- Indagación
- Conciliación de datos
- Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes
- Comprensión de gráficos

## **7.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS**

Se aplicarán las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- Ordenamiento y clasificación
- Registro manual
- Proceso computarizado con Excel
- Proceso computarizado con SPSS

### VIII. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	MESES						
	1	2	3	4	5	6	7
<b>PLAN DE TESIS:</b>							
Recolección de datos	X						
Formulación	X						
Presentación	X						
Aprobación		X					
<b>TESIS:</b>							
Recopilación de datos	X	X	X	X			
Organización de info.		X	X	X			
Proceso de la información				X	X		
Redacción de la tesis					X		
Presentación						X	
Sustentación							X
Aprobación							X

**IX. PRESUPUESTO**

<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS</b>					
Recursos propios			5,250.00		
Donaciones			0000.00		
Otras fuentes			0000.00		
				<b>Total</b>	<b>5,250.00</b>
<b>PRESUPUESTO DE GASTOS</b>					
<b>RUBROS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>SUB TOTAL</b>	<b>TOTAL RUBRO</b>
<b>I. BIENES:</b>					<b>770.00</b>
Bienes	4	MILLAR	25	100.00	
Lapiceros	5	DOCENAS	10	50.00	
Tinta de computadora	10	UNIDADES	30	300.00	
Disquetes	3	DOCENA	20	60.00	
Discos compactos	1	DOCENA	60	60.00	
Otros bienes				200.00	
<b>II. SERVICIOS</b>					<b>4,480.00</b>
Apoyo labor estadística				2,000.00	
Apoyo secretarial				1,000.00	
Movilidad				300.00	
Viáticos				500.00	
Teléfono				200.00	
Impresiones				180.00	
Fotocopias				100.00	
Varios				200.00	
<b>TOTAL</b>					<b>5,250.00</b>

## X. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Andrade, Simón (1999) **Planificación del desarrollo**. Lima. Editorial San Marcos
2. Chiavenato, Idalberto (2004). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Santa Fe de Bogotá-Colombia. Mc. Graw Hill Interamericana SA.
3. Evans, James & Lindsay, William. (2000). **Administración y Control de la Calidad**. México. Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V.
4. Johnson Gerry y Scholes, Kevan. (1999) **Dirección Estratégica**. Madrid: Prentice May International Ltd.
5. Koontz / O'Donnell (1990) **Curso de Administración Moderna**- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A.
6. Porter; Michael E. (1996) **Ventaja competitiva**. México. CEC SA de CV.
7. Robbins Stephen (2000) **Fundamentos de Administración**. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.
8. Steiner George (1998) **Planeación Estratégica**. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
9. Stoner, Freeman Gilbert (2000) **Administración**. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
10. Terry, George R. (2003) **Principios de Administración**. México: Compañía Editorial Continental SA.

**PAGINAS WEB:**

1. [www.cadenasproductivas.org.pe/](http://www.cadenasproductivas.org.pe/)
2. [www.lamolina.edu.pe/Postgrado/Agronegocios/AGRONEGOCIOS](http://www.lamolina.edu.pe/Postgrado/Agronegocios/AGRONEGOCIOS)
3. [www.agrojunin.gob.pe/agrojunin/oficinas/dpa/cad\\_prod.shtml](http://www.agrojunin.gob.pe/agrojunin/oficinas/dpa/cad_prod.shtml)
4. [www.comunidadandina.org/ATRC/41/Cadenas\\_Productivas/Cadenas\\_Productivas](http://www.comunidadandina.org/ATRC/41/Cadenas_Productivas/Cadenas_Productivas)
5. [www.minag.gob.pe/pecuaria/las-cadenas-productivas.html](http://www.minag.gob.pe/pecuaria/las-cadenas-productivas.html)
6. [www.agrobanco.com.pe/](http://www.agrobanco.com.pe/)
7. [http://alberteinstein2004.pe.tripod.com/tratado\\_de\\_libre\\_comercio.htm](http://alberteinstein2004.pe.tripod.com/tratado_de_libre_comercio.htm)
8. [www.tlcperu-eeuu.gob.pe/](http://www.tlcperu-eeuu.gob.pe/)
9. [www.peru.com/finanzas/idocs/2005/4/25/DetalleDocumento\\_208339.asp](http://www.peru.com/finanzas/idocs/2005/4/25/DetalleDocumento_208339.asp)
10. [www.pucp.edu.pe/cisepa/docs/l\\_tlc](http://www.pucp.edu.pe/cisepa/docs/l_tlc).

**ANEXO No.1: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**“CADENAS PRODUCTIVAS CON POTENCIAL EXPOTADOR EN SELVA CENTRAL: HERRAMIENTAS DE GESTION PARA LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN EL MARCO DE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO”**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>
<p align="center"><b>PROBLEMA PRINCIPAL:</b></p> <p>¿De qué manera las herramientas de gestión de las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central, facilitarán la productividad y por ende competitividad en el marco de los tratados de libre comercio?</p> <p><b>PROBLEMAS SECUNDARIOS:</b></p> <p>1. ¿De qué forma la implementación de herramientas de gestión en las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central, facilitan la eficiencia en el marco de los tratados de libre comercio?</p> <p>2. ¿De que modo la evaluación de las herramientas de gestión de las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central facilita la efectividad en el marco de los tratados de libre comercio?</p>	<p align="center"><b>OBJETIVO PRINCIPAL</b></p> <p>Determinar la manera en que las herramientas de gestión de las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central, facilitarán la productividad y por ende competitividad en el marco de los tratados de libre comercio.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <p>1. Identificar la forma en que la implementación de herramientas de gestión en las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central, facilitan la eficiencia en el marco de los tratados de libre comercio</p> <p>2. Determinar el modo en que la evaluación de las herramientas de gestión de las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central facilita la efectividad en el marco de los tratados de libre comercio</p>	<p align="center"><b>HIPOTESIS PRINCIPAL</b></p> <p>Las herramientas de gestión de las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central, facilita la productividad y por ende competitividad en el marco de los tratados de libre comercio.</p> <p><b>HIPOTESIS ESPECIFICAS</b></p> <p>1. La implementación de herramientas de gestión en las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central, facilita la eficiencia en el marco de los tratados de libre comercio</p> <p>2. La evaluación de las herramientas de gestión de las cadenas productivas con potencial exportador de la selva central facilita la efectividad en el marco de los tratados de libre comercio.</p>	<p align="center"><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b></p> <p><b>X. HERRAMIENTAS DE GESTION DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS CON POTENCIAL EXPORTADOR DE LA SELVA CENTRAL</b></p> <p><b>INDICADORES:</b></p> <p>X.1. Implementación X.2. Evaluación</p> <p align="center"><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b></p> <p><b>Y. PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN EL MARCO DE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO.</b></p> <p><b>INDICADORES:</b></p> <p>Y.1. Eficiencia Y.2. Efectividad</p>

