

Los Planes de Desarrollo Regional para el
Corredor Económico del Sur en el Perú:
Vinculando las Industrias del Café, la Alpaca y
las Autopartes con el Mundo

Los Planes de Desarrollo Regional para el Corredor Económico del Sur en el Perú: Vinculando las Industrias del Café, la Alpaca y las Autopartes con el Mundo

Título del Proyecto	Los Planes de Desarrollo Regional para el Corredor Económico del Sur en el Perú: Vinculando las Industrias del Café, la Alpaca, y las Autopartes con el Mundo
Preparado por	Instituto de Investigación de Economía de Mercado (MERI, por sus siglas en inglés)
Respaldado por	Ministerio de Estrategia y Finanzas (MOSF, por sus siglas en inglés), República de Corea
Preparado por	El Gobierno de la República del Perú
En colaboración con	CEPLAN: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
Directores del Programa	MoonJoong Tcha, Director Ejecutivo, Centro de Desarrollo Internacional (CDI), IDC Taihee Lee, Director, Oficina de Consultoría de KSP, CDI, IDC Kwang-Eon Sul, Investigador Senior, CDI, IDC
Funcionario de Programa	Suji Kim, Investigador Asociado, Coordinación de Investigación, MERI Mikang Kwak, División de Consulta de Políticas, CDI, IDC
Director del Proyecto	Jaehoon Lee, Investigador, MERI
Asesor del Proyecto	Hoshik Kim, Ex Ministro de Asuntos Marítimos y Pesca
Autores	Capítulo 1: Jaehoon Lee, Investigador, MERI Capítulo 2: Moon-Kyum Kim, Catedrático, Universidad de Soongsil Capítulo 3: Sunwoo Kim, Investigador, Instituto Coreano de la Pequeña Empresa Capítulo 4: Jumi Kim, Investigador, Instituto Coreano de la Pequeña Empresa Chang Dae Kim, Catedrático, Universidad de Dongseo Capítulo 5: Sungyoun Oh, Investigador, P&J
Traductor	Pedro Américo Castillo Aranda, Lima, Perú

Government Publications Registration Number 11-1051000-000251-01

ISBN 978-89-8063-625-9 94320

978-89-8063-657-0 (set)

Copyright © 2012 by Ministry of Strategy and Finance, the Republic of Korea

Programa de Intercambio de Información

Los Planes de Desarrollo Regional para el Corredor Económico del Sur en el Perú: Vinculando las Industrias del Café, la Alpaca y las Autopartes con el Mundo

2012

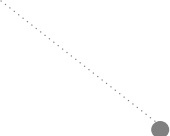


MINISTRY OF STRATEGY
AND FINANCE



Korea Development
Institute





Prefacio

El Programa de Intercambio de Información (KSP, por sus siglas en inglés) fue lanzado en el 2004 por el Ministerio de Estrategia y Finanzas de Corea (MOSF) y el Instituto de Desarrollo de Corea (IDC) en un esfuerzo por contribuir con el desarrollo socioeconómico de los países en vías de desarrollo por medio de los estudios de política, las consultas y los programas de fomento de la capacidad, que están basados en las experiencias y conocimientos obtenidos por Corea en su camino hacia el desarrollo. Debido a la aceptación y a la importancia estratégica del programa, ha sido expandido desde entonces para colaborar con 26 países socios en consideración de su interés, potencial de crecimiento y necesidades.

El KSP 2011 representó el segundo programa en el Perú, ya que el país se benefició de una intervención del KSP en el 2010. El KSP 2011 en Perú ha sido implementado por el Instituto de Investigación de Economía de Mercado (MERI). Bajo el título de *Mejorando la Competitividad de las PYMEs en el Corredor Económico del Sur en el Perú: Algunos Programas de Acción Piloto*, la iniciativa se enfocó en tres industrias regionales - la alpaca, el café y las piezas automotrices. Además, el programa también incluye una investigación acerca de los modelos regionales de cooperación agroindustrial.

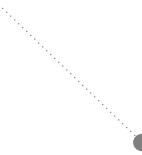
El Gobierno del Perú ha reconocido el papel positivo de las PYMEs en el desarrollo nacional, tales como la promoción del desarrollo regional, la reducción de la pobreza, y otros similares. Por lo tanto, el desarrollo del sector PYME, especialmente en la región sierra en el Corredor Económico del Sur, se ha convertido en un importante punto en la agenda para el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico del Perú (CEPLAN), autor del *Plan Bicentenario*, la principal estrategia de desarrollo nacional. De hecho, el papel de las PYMEs en el área de fomento de la competitividad nacional y el empleo ya era reconocido y enfatizado en el Plan Bicentenario. Como tal, es altamente significativo que el KSP 2011 del Perú establezca su esquema de programa para compartir las experiencias de política de Corea en el mejoramiento de la competitividad de las PYMEs en el Corredor Económico del Sur del Perú.

El éxito del KSP 2011 en el Perú se atribuye a la experiencia, trabajo duro y compromiso de mucha gente. Es un placer para mí reconocer sus grandes contribuciones y extender mi más profunda gratitud al: Sr. Ho Shik Kim, Asesor Principal, quien guió exitosamente a la delegación para el Último Taller de Notificación y el diálogo a nivel senior; Dr. MoonJoong Tcha, Director Ejecutivo del Centro de Desarrollo Internacional en el IDC, y los miembros del

personal que ayudaron pacientemente con todos los detalles correspondientes a todo el proceso del proyecto, nuestras contrapartes peruanas en este proyecto - el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), el Ministerio de la Producción (PRODUCE), Sierra Export, y el Centro de Innovación Tecnológica (CITE); los organismos gubernamentales del Perú y los miembros de su personal incluyendo al investigador local, los evaluadores y los ponentes en los seminarios; y por último pero no menos importante, a los dedicados miembros del personal de MERI.

Debe notarse que el contenido de este informe refleja los puntos de vista de los autores de los respectivos capítulos y que ellos no necesariamente reflejan los puntos de vista oficiales o las políticas de MERI.

In-Ho Kim, Presidente
Instituto de Investigación de Economía de Mercado



Contenido

KSP 2011 con Perú	15
Resumen Ejecutivo	18

Capítulo 1

Hacia el Bicentenario: La Introducción	37
Resumen	38
1. Antecedentes	39
1.1. La visión hacia el 2021	39
1.2. Desigualdad regional	44
1.3. Los esfuerzos del gobierno peruano para cerrar la brecha regional	46
2. Las PYMEs como un Agente para Promover el Desarrollo Regional	49
2.1. El papel de las PYMEs en los países en vías de desarrollo	49
2.2. PYMEs en el Perú	50
3. Objetivos, alcance y justificación del estudio	51
3.1. Objetivos y alcance del estudio	51
4. Organización del Estudio	55

Capítulo 2

Plan de Desarrollo Industrial Estratégico Regional: La alpaca	57
Resumen	58
1. Visión general de la alpaca	63
1.1. Alpaca	63
1.2. Guanaco	64
1.3. Vicuña	64
1.4. Llama	65
1.5. Paco-vicuña	66

2.	Características únicas de la industria textil	66
2.1.	Estructura de la industria textil	66
2.2.	Fase de desarrollo de la industria textil	68
3.	Industria de la alpaca peruana: Situación y problemas	68
3.1.	Estado de la fuerza de trabajo	69
3.2.	Perfil industrial por tipos	69
3.3.	Empleo creado por la industria textil de alpaca	70
3.4.	Exportación de productos de alpaca peruana a Corea	71
4.	Organizaciones y empresas coreanas asociadas con la industria de la alpaca	72
4.1.	La Asociación de Lana de Corea	72
4.2.	Empresas Nacionales	78
5.	Agenda y Políticas	80
5.1.	Fomentando la experta fuerza de trabajo para la industria de la fibra de alpaca	80
5.2.	Fomentando la fuerza de trabajo experta para la industria de la fibra de alpaca	81
5.3.	Desarrollo de marcas originales	82
5.4.	La promoción de proyectos de colaboración entre-corriente	83
5.5.	Apoyo financiero para reemplazar instalaciones demasiado viejas	83

Capítulo 3

Estrategia de Desarrollo de la Industria de Especialidad Regional: Café	85
Resumen	86
1. La Industria del Café del Mundo	90
1.1. El Mercado del café del mundo: Precio	90
1.2. Los fundamentos del mercado	92
1.3. Mercado mundial de café: Exportación	95
1.4. Consumo	97
2. Café Peruano: Abriéndose paso en el mercado mundial	98
2.1. Antecedentes	98

Contendio

2.2. Tipos de café peruano	99
2.3. Exportación del café peruano	100
3. Los desafíos para el café peruano	103
3.1. Grandes desafíos para un modelo de empresa competitivo y sólido	103
3.2. El plan de desarrollo alternativo	104
3.3. La importación de café coreano y café peruano	106
4. Recomendaciones de política	111
4.1. Estrategia de negocios para economías de escala	111
4.2. Implementación proactiva del marketing avanzado	112
4.3. Métodos de promoción de productos regionales y marcas conjuntas	113
4.4. Asegurando distintos canales de ventas	114

Capítulo 4

Estrategia de Desarrollo de la Industria de Especialidad Regional: Autopartes	117
Resumen	118
1. La industria de las autopartes en el Corredor Económico del Sur (CES)	123
1.1. Algunos antecedentes	123
1.2. ¿Por qué la industria de autopartes?	123
2. Tendencias en la industria automotriz	126
2.1. Oferta y demanda mundial de automóviles	126
2.2. Reestructuración de la industria automotriz mundial	130
2.3. Estado de la industria automotriz en Sudamérica	132
2.4. Estado de la industria automotriz en el Perú	134
3. Clúster de la industria automotriz de Corea	142
3.1. Etapas de desarrollo de la industria automotriz de Corea	142
3.2. Estado de especialización regional en la industria de partes automotrices de Corea	143
4. Modelo de clúster de la industria de autopartes del Perú	146
4.1. Meta y plan de trabajo a largo plazo	146

4.2. Contenido principal del plan de trabajo	148
4.3. La condición previa para el éxito del Clúster de Partes Automotrices del Perú	154

Capítulo 5

Plan de Desarrollo Estratégico Regional de la Industria: Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Cooperativa y Complejo Agroindustrial	159
--	-----

Resumen	160
1. Información General	164
1.1. Potencial de crecimiento en el Corredor Económico del Sur (CES)	164
1.2. Los desafíos de crecimiento en el Corredor Económico del Sur	165
2. Desarrollo de los Programas Cooperativos: Un Modelo liderado por el Sector Privado	167
2.1. Programas cooperativos	168
2.2. Ejecutando los programas cooperativos	172
2.3. La aplicación del modelo cooperativo a la región de Puno	179
2.4. Las cooperativas en Corea	182
3. El desarrollo del complejo agroindustrial: el modelo liderado por el sector público	185
3.1. Implicancia del complejo agroindustrial en el Perú	186
3.2. Decidir las áreas potenciales para el complejo agroindustrial y el plan de desarrollo para el CES	191
3.3. Decidiendo y apoyando a las empresas arrendatarias en el complejo agro-industrial en Corea	193
3.4. El rol del intermediario de las políticas y los servicios de desarrollo empresarial	197
4. Resúmenes, conclusiones y recomendaciones de las políticas	198
4.1. Síntesis y conclusiones	198
4.2. Recomendaciones de las políticas y otras medidas necesarias	199
4.3. Nuevas medidas necesarias	200
Referencias	202

Contenido | Lista de Tablas

<Tabla 1-1>	Top-10 de Productos Básicos de Exportación del Perú, 2008-09	41
<Tabla 1-2>	Coeficiente de GINI, 1986-2010	44
<Tabla 1-3>	PIB por Departamento, 2002-08	45
<Tabla 1-4>	Corredores Económicos en el Perú	46
<Tabla 1-5>	Cantidad de Empresas por Corredor Económico, 2008	47
<Tabla 1-6>	PYMEs en el Perú (%)	50
<Tabla 2-1>	Colaboración entre Corrientes entre las empresas textiles	67
<Tabla 2-2>	Modelo de Toyne	68
<Tabla 2-3>	Características de la industria por tipo y región	70
<Tabla 2-4>	Estado de empleo regional por sector	71
<Tabla 2-5>	Volumen de exportación de piel/fibra de alpaca de Perú a Corea, 2002-11	71
<Tabla 2-6>	Exportación de piel de alpaca de Perú a Corea	72
<Tabla 2-7>	Grandes empresas y PYMEs en la Industria de la Lana	73
<Tabla 2-8>	Empresas de Hilado por Ubicación	73
<Tabla 2-9>	Trabajadores de la industria de lana peinada	74
<Tabla 2-10>	Distribución de trabajadores por región	75
<Tabla 2-11>	Capacidad de procesamiento de lana y máquinas de hilado	76
<Tabla 2-12>	Cambio en la cantidad de máquinas de hilado en el periodo de 2000-10	76
<Tabla 2-13>	Estado de las Ventas	77
<Tabla 2-14>	Indicadores financieros de las empresas de lana peinada	77
<Tabla 2-15>	Cambio en el mercado de la fibra de lana peinada	77
<Tabla 2-16>	Cambio en el mercado textil de lana peinada	78
<Tabla 2-17>	Cambio en el mercado de la fibra de lana cardada	78
<Tabla 3-1>	Indicador OIC y Futuros Precios de Mercado del Café: Promedios Anuales para el Periodo 1994/95-2009/10	91
<Tabla 3-2>	Volumen de Producción de los Principales Países Exportadores de Café	94
<Tabla 3-3>	Volumen de Exportaciones, 2006/07-2009/10	95
<Tabla 3-4>	Valor de las Exportaciones, 2006/07-2009/10	95
<Tabla 3-5>	Principales Naciones Consumidoras de Café, Basada en datos de 2008	97

<Tabla 3-6>	Destinos de Exportación Claves para los Granos de Café Peruano	102
<Tabla 3-7>	Principales Exportadores de Granos de Café Peruano	102
<Tabla 3-8>	Principales Exportadores de Café Peruano (granos tostados)	103
<Tabla 3-9>	Importación Coreana de Café por País	107
<Tabla 3-10>	Importación Coreana de Café por País	108
<Tabla 3-11>	Historia de Negocios de Comercio Justo de la Tienda Beautiful Store	109
<Tabla 3-12>	Cantidad de Café Peruano Importado por Beautiful Store	110
<Tabla 3-13>	Producción Total de Café en Brasil, 2000/01-2011/12	112
<Tabla 3-14>	Cambio en las Ventas en la Marca <i>Hessare</i>	114
<Tabla 4-1>	Producción y Ventas Mundiales de Automóviles	127
<Tabla 4-2>	Iniciación de asociación después de la crisis	130
<Tabla 4-3>	El ambiente de mercado antes y después de la crisis económica y el cambio en los factores de ventaja competitiva	132
<Tabla 4-4>	Cantidad de autos vendidos en Sudamérica: Algunos países seleccionados, 2008-10	133
<Tabla 4-5>	Cantidad de autos exportados a Sudamérica por grandes países productores de autos	133
<Tabla 4-6>	Estado de Propiedad de los Automóviles en Perú y los Países Vecinos, 2009	134
<Tabla 4-7>	Importaciones de autos del Perú por Origen, enero-mayo2011	136
<Tabla 4-8>	Importaciones de autos por Marca, enero-mayo2011	136
<Tabla 4-9>	Producción de Vehículos de Motor por Tipo	140
<Tabla 4-10>	Producción de Vehículos de Motor por Fabricante y Tipo	141
<Tabla 4-11>	Producción de Vehículos de Motor por Tipo	141
<Tabla 4-12>	Etapas de Desarrollo en la Industria Automotriz Coreana	142
<Tabla 4-13>	Información acerca de los Proyectos relacionados con la Infraestructura del Clúster de Partes Automotrices	145
<Tabla 4-14>	Las Condiciones y los Componentes de un Clúster	155
<Tabla 5-1>	Distribución de las Pymes en el Perú por Cantidad de Empleados, 2009	168
<Tabla 5-2>	Cantidad estimada de las Pymes informales en el Perú	169
<Tabla 5-3>	Algunos Ejemplos de Apoyo Financiero Rendido por el Gobierno Coreano	175
<Tabla 5-4>	Límite de la Política de Préstamo Establecido por el Gobierno Coreano	175

Contenido | Lista de Tablas

<Tabla 5-5>	Número de Programas Cooperativas por Tipo de Negocio, 1979-2007	177
<Tabla 5-6>	Número de Programas Cooperativas por Tipo, 1979-2007	178
<Tabla 5-7>	Comparación de Ejecución de Negocio entre Programas Pre y Post-Cooperativas: El caso de Pyme en Corea	178
<Tabla 5-8>	Comparación de Tratamiento de Agua en el Complejo de Plantación entre Programas Pre y Post-Cooperativas: Un caso de PYMEs Coreanas	179
<Tabla 5-9>	Estructura de Cooperativas de Pyme en Corea	184
<Tabla 5-10>	La pregunta: ¿Qué le motivó mudarse al Complejo Agro Industrial?	193
<Tabla 5-11>	Negocio de las Empresas Arrendadas en el Complejo	193
<Tabla 5-12>	Apoyo Gubernamental rendido a los el apoyo deseado por las empresas arrendados	194
<Tabla 5-13>	Importancia de las medidas de apoyo (%)	195
<Tabla 5-14>	Evaluación de Viabilidad de Negocio, 1985-88	195

Contenido | Lista de Gráficos

<Gráfico 1-1>	Crecimiento Anual de PIB, 2002-10	40
<Gráfico 1-2>	La Exportación del Perú, 1992-2010	41
<Gráfico 1-3>	Ventaja Comparativa Revelada, Perú 2010	42
<Gráfico 1-4>	INB per Cápita, 2010	43
<Gráfico 1-5>	PIB por Región, 2008	44
<Gráfico 1-6>	Corredores Económicos en el Perú y el Eje de Infraestructura de la IIRSA	47
<Gráfico 1-7>	Distribución de PEA, 2008	48
<Gráfico 1-8>	PIB por Corredor Económico, 2009	49
<Gráfico 1-9>	Distribución de PYMEs por Industria, 2009	51
<Gráfico 2-1>	Estructura de la industria textil de múltiples corrientes	67
<Gráfico 2-2>	Formalidad de las Empresas en la Industria del Tejido Regional	69
<Gráfico 3-1>	Tendencia del Cambio de Precio del Café, 1994-2010	91
<Gráfico 3-2>	Producción Mundial de Café, 2006-09	92
<Gráfico 3-3>	Producción Mundial de Café por Región, 2006/07-2009/10	93
<Gráfico 3-4>	Producción Mundial de Café por Tipo, 2006-09	93
<Gráfico 3-5>	Producción de Café en Sudamérica	94
<Gráfico 3-6>	Volumen y Valor de las Exportaciones: Años del Café, 2006/07-2009/10	96
<Gráfico 3-7>	Valor de las Exportaciones por Tipo de Café	96
<Gráfico 3-8>	Consumo Mundial de Café	97
<Gráfico 3-9>	Crecimiento de la Exportación del Café Peruano, 2002-08	101
<Gráfico 3-10>	Crecimiento Anual de PIB, 2002-10	101
<Gráfico 4-1>	Las Industrias Asociadas con la industria automotriz	124
<Gráfico 4-2>	La Escala de Empleos de las Empresas Relacionadas	125
<Gráfico 4-3>	El cambio de la industria automovilística mundial en los excesos de producción	128
<Gráfico 4-4>	Cambios en la Cantidad de Vehículos Registrados en Corea	129
<Gráfico 4-5>	Negocios Principales en el Auto Valley	144
<Gráfico 4-6>	Plan de Trabajo a Largo Plazo de la Industria de Autopartes del Perú	147
<Gráfico 4-7>	Ejecución del Negocio de la Industria Automotriz del Perú	149

Contenido | Lista de Gráficos

<Gráfico 4-8>	Modelo de clúster de la industria de autopartes del Perú	150
<Gráfico 4-9>	Los Papeles y las Funciones Principales del Centro de Innovación de Autopartes del Perú	152
<Gráfico 4-10>	Organigrama del Centro de Innovación de Autopartes del Perú	153
<Gráfico 4-11>	Línea de Tiempo para el Establecimiento de Infraestructura	154
<Gráfico 5-1>	Participación de las Reservas de Alpaca, 2010	165
<Gráfico 5-2>	Organización y “Escalamiento” de las Pymes	169
<Gráfico 5-3>	Etapas de desembolso de los préstamos en la política	177
<Gráfico 5-4>	Las cooperativas en Corea	183
<Gráfico 5-5>	Características y Objetivos de un Complejo Agro-Industrial	189
<Gráfico 5-6>	Periodo de tiempo estimado de la Etapa Respectiva del Establecimiento de un Negocio en el Complejo	196
<Gráfico 5-7>	Sistema esquematizado de los SIDE en el CES	197

KSP 2011 con Perú

El primer Programa de Intercambio de Información (KSP) con Perú inició en 2010, y fue recibido con una respuesta entusiasta por parte del Perú. Alentado por los rendimientos exitosos del KSP Perú 2010 y la sólida relación de cooperación que se ha formado rápidamente a través del programa, el Ministerio de Estrategia y Finanzas de Corea (MOSF) y el Instituto de Desarrollo de Corea (IDC) nombraron al Perú como un socio estratégico del KSP. Como consecuencia, la relación de cooperación entre los dos países se fortaleció aún más.

En 2011, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), en nombre del Gobierno del Perú y el MOSF en nombre del Gobierno de Corea han accedido a continuar con el KSP 2011 y a compartir las experiencias de política de Corea en el desarrollo de las PYMEs, dio como título tentativo *Mejorando la Competitividad y Productividad de las PYMEs en el Perú y preferiblemente en el Corredor Económico del Sur en el Perú a través de las Industrias Regionales Estratégicas en Desarrollo*.

Posteriormente, el MOSF y el IDC nombraron al Instituto de Investigación de Economía de Mercado (MERI) de Seúl, Corea para formar un equipo de expertos para conducir el estudio de investigación con los siguientes temas específicos:

Temas de Consulta	Investigador Coreano
Plan de Desarrollo Industrial Estratégico Regional: Alpaca	Dr. Moon-Kyum Kim
Plan de Desarrollo Industrial Estratégico Regional: Café	Dr. Sunwoo Kim
Plan de Desarrollo Estratégico Regional: Autopartes	Dr. Jumi Kim Dr. Chang Dae Kim
Plan de Desarrollo Industrial Estratégico Regional: Polo de Innovación Regional	Mr. Soungyoun Oh

Además de los expertos arriba mencionados, el Sr. Ho Shik Kim, ex-Ministro de Asuntos Marítimos y Pesca fue nombrado Asesor Principal y el Dr. Jehoon Lee, Investigador de MERI fue nombrado Director del Proyecto para el KSP 2011 con Perú. Por el lado del Perú, el Sr. Ramón Pérez Prieto, Asesor del Presidente de CEPLAN, y el Sr. Alfaro Velezmoro Ormeño accedieron a asumir el papel de funcionarios de enlace para CEPLAN.

Del 18 al 28 de julio de 2011, el equipo de investigación del KSP visitó Lima, Perú y discutió con CEPLAN acerca de la dirección del estudio de investigación, teniendo el objetivo de mejorar la competitividad y productividad de las PYMEs en el Corredor Económico del Sur en el Perú. El equipo también visitó a los gobiernos regionales de Tacna y Cuzco y tuvo extensos debates con los líderes de los gobiernos regionales.

Basándose en la información obtenida y en las discusiones compartidas con las instituciones peruanas pertinentes a través de este estudio preliminar, se elaboró un Memorándum de Entendimiento (MDE) y se envió para el reconocimiento de las autoridades competentes tanto de CEPLAN como del MOSF.

Tal como se acordó en el MDE, una delegación peruana de 10 personas, comprendida por los funcionarios públicos del Gobierno Central/Regional y los representantes de la industria del Corredor Económico del Sur, visitaron Corea como parte del esquema de fomento de la capacidad incluido en el KSP 2011 con Perú. La delegación mantuvo extensas discusiones con los funcionarios coreanos de los organismos gubernamentales, visitaron y aprendieron acerca de las experiencias de política de desarrollo de Corea. La delegación también tuvo oportunidades para visitar numerosas instituciones asociadas con la promoción de las PYMEs, tales como la Federación Coreana de Pequeñas y Medianas Empresas (K-biz), el Instituto Coreano de la Pequeña Empresa (KOSBI, por sus siglas en inglés), el Instituto de Capacitación de Pequeñas Empresas (ICPE), etc. La delegación también visitó el Daegu Techno Park, el Instituto Coreano de Desarrollo Textil, el Instituto Coreano de Investigación de la Industria de la Moda, Beantree Ltd., Beautiful House (una ONG), y la industrial Jinsung que estaban directa e indirectamente relacionados con las industrias peruanas de la alpaca y el café.

La delegación también participó en el Taller Intermedio de Presentación de Informes en una sala de seminarios de la Federación Coreana de Ciencia y Tecnología, en el cual los miembros de la delegación tuvieron un intercambio entusiasta de puntos de vista y opiniones con el equipo de investigación coreano.

Tal como también se acordó en el MDE, la delegación peruana de nivel más alto, dirigida por el Sr. José Urquiza Maggia, Ministro de la Producción (PRODUCE), visitó Corea del 11 al 18 de febrero de 2012. La delegación de nivel más alto también incluía al Sr. Alfonso Velásquez Tuesta, Presidente de Export Sierra y ex-Ministro de PRODUCE, Sr. Ramón Pérez Prieto, consejero del presidente de CEPLAN, y la Sra.

Mercedes Inés Carazo, Directora del Centro de Innovación Tecnológica (CITE).

La delegación peruana de nivel más alto fue recibida por numerosos funcionarios coreanos, incluyendo al Sr. Cheol-Kyu Park, Presidente de la Corporación de Pequeñas Empresas, el Sr. Suk-Woo Hong, Ministro de Economía del Conocimiento, Sr. Jong-Ho Song, Administrador de la Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, y otros similares. La delegación también realizó visitas de cortesía al Sr. Je-Yoon Shin, Viceministro del MOSF, y al Sr. Tae-yong Yoon, Director General del MOSF, así como al Sr. O-Seok Hyun, Presidente del Instituto de Desarrollo de Corea y expresaron su gratitud para con el gobierno coreano por instituir un programa de cooperación tan invaluable como el KSP.

El Sr. Urquiza declaró que uno de los objetivos de su visita, como parte del KSP 2011 con Perú, es buscar áreas potenciales de cooperación entre Perú y Corea. También mencionó que la visita estatal del Sr. Ollanta Humala, Presidente del Perú, a Corea, programada en Mayo de 2012 significó el fortalecimiento de la relación de cooperación entre los dos países.

A pesar de que el Sr. Urquiza tuvo que regresar antes al Perú, el resto de la delegación siguió con las visitas programadas al Centro de Partes Mecatrónicas en la Universidad de Keimyung, la Universidad Politécnica de Corea, el Instituto Tecnológico de Electrónica de Corea, Beantree Ltd., etc.

La importancia de las visitas de la delegación peruana de nivel más alto quizá haya solidificado la presente relación de cooperación entre los dos países y la ha elevado a un nivel más alto.

Como fase final del KSP Perú 2011, la delegación coreana, del 25 de marzo al 02 de abril de 2012, dirigida por el Sr. Ho Shik Kim, visitó Lima y Cuzco para el Taller Final de Presentación de Informes y el Diálogo de Política Senior. Participaron también un funcionario del MOSF y un asociado de investigación del IDC en los talleres que tuvieron lugar tanto en Lima como en Cuzco. El taller en Lima se realizó en el auditorio de la Universidad del Pacífico, y atendieron alrededor de 270 participantes del sector público y privado; en el taller realizado en Cuzco participaron alrededor de 60 personas del sector público y privado.

Las presentaciones del equipo de investigación fueron recibidas con gran entusiasmo por parte del público, seguido de una gran cantidad de preguntas y comentarios. De tal manera, el KSP 2011 con Perú se completó con resultados notorios y significativos.

Suji Kim
Funcionario de Programa del KSP 2011 con el Perú

Resumen Ejecutivo

Jaehoon Lee (Instituto de Investigación de Economía de Mercado)

1. Hacia el Bicentenario

El viaje del Perú hacia el Bicentenario parece enfrentar vientos favorables. Atravesando favorablemente la Crisis Financiera Global, la economía peruana ha rebotado y sigue el camino del crecimiento estable. El sector de fabricación muestra un vigoroso crecimiento y las exportaciones de los productos tradicionales - oro, cobre, zinc, etc. - refuerzan una fuerte posición de reserva internacional. Un acontecimiento interesante en la exportación de la nación es el dramático incremento del café en términos de cantidad y valor. Efectivamente, un análisis de la Ventaja Comparativa Revelada muestra que los productos agrícolas peruanos tienen una ventaja comparativa en el escenario mundial.

Sin embargo, el crecimiento sostenible en el Perú hacia el 2021 enfrenta algunos desafíos. El INB per cápita del Perú aún se encuentra en alrededor del 60.8% del promedio de Latinoamérica y el Caribe y se encuentra ligeramente por encima de la mitad del promedio del Mundo. Entonces, ¿qué inhibe al Perú para alcanzar su pleno potencial? Es quizás la desigualdad que impide que la nación avance rápidamente. La desigualdad regional es también un problema para el crecimiento de la nación.

Con el fin de aminorar la brecha regional y fomentar el desarrollo equitativo, la armonía social y la estabilidad sociopolítica, el Gobierno del Perú ha adoptado el modelo de corredor económico. Sin embargo, la disparidad entre los corredores es aún un desafío de desarrollo. Posteriormente, el Gobierno del Perú se enfoca en el desarrollo de las PYMES, ya que las PYMES son el agente que contribuye con la

promoción del desarrollo regional.

En este contexto, este estudio investiga las industrias del café y la alpaca en el Corredor Económico del Sur (CES). Este enfoque se basa en los hechos de que el café y la alpaca han sido el sustento de la población indígena en los valles y tierras altas y en los Andes del Sur. Por lo tanto, el desarrollo de estas industrias beneficiará directamente a la población, que, a su vez, está en sintonía con la visión contenida en el Plan Bicentenario.

Además, este estudio también estudiará el potencial de “re-industrializar” la industria de las autopartes en ZOFRATACNA en la región de Tacna, ya que el ambiente de negocios para la industria se volvió favorable en los últimos años.

Finalmente, la agenda de asociatividad de las PYMEs en el CES será examinada ya que la fragmentación del sector PYME en el Perú representa un desafío para la promoción de la competitividad del sector.

En cada tema, el estudio propondrá planes de acción que prevén la contribución al mejoramiento de las PYMEs en el CES, que, a su vez, contribuirán con el desarrollo de la CES como un todo.

2. Alpaca

La industria textil tiene una estructura de producción de varias capas que van desde la obtención de materia prima ascendente hasta los textiles descendentes y la producción de telas. Cada industria en la cadena de valor, incluyendo el hilo (tejidos/fibras químicas), trabajos de tintorería, producción de productos de consumo (prendas de vestir, otros productos textiles) y la distribución (ventas) están estrechamente vinculados.

Las industrias en Italia, Francia y Japón están desarrollando nuevos productos con alto valor agregado y por lo tanto fortaleciendo su competitividad. En la mayoría de países, el hilo es creado por compañías especializadas en química, el hilado es realizado por grandes empresas y los productos finales son fabricados por PYMEs que se especializan en suministros médicos y productos de moda. Existe mucho margen de mejora en la facilitación de una estrecha colaboración entre las empresas que participan en esta industria.

Según Toyne, la industria textil de una nación es desarrollada en seis fases, la fase embrionaria, la fase de exportación de tela, la fase de material de alta calidad y exportación de tela, la edad de oro, el pico y la decadencia. El modelo de desarrollo de seis fases de Toyne no es aplicable para todas las naciones ya que el camino del

desarrollo de la industria puede diferir dependiendo del ambiente natural y otras características de cada nación.

Originaria de las altas montañas de los Andes, la alpaca tiene pelo largo y brillante con muchas cualidades deseables, incluyendo suavidad y aislamiento térmico para el consumo humano. Aproximadamente el 45% de las pieles de alpaca son de color blanco, mientras que el 10% es de color camello y el 45% restante es de color marrón oscuro, gris y negro. La piel de alpaca de coloración natural demanda un precio más alto que la piel de color blanco. La piel con una proporción más alta de color negro es vendida a un precio mucho menor que las otras. Aproximadamente el 70% de la piel de alpaca producida tiene la finura de 26-28 μ mientras que la piel restante tiene una finura de 34-36 μ . El volumen de la producción anual de la alpaca está valorizado en 22-24 μ es marginal en aproximadamente 50 toneladas por año.

La industria textil peruana está estrechamente vinculada con la industria del ganado de alpaca y los productores de prendas de vestir de punto, hechas de piel de alpaca natural y fibras químicas.

Según las estadísticas nacionales, la industria de la alpaca ha creado 352,762 trabajos y sólo la fabricación textil es responsable de la creación de 192,780 trabajos gracias a la significativa demanda nacional y extranjera. Se calcula que la cantidad de personas empleadas en la industria del ganado de alpaca es de 150,000.

Los desafíos de la industria peruana de la alpaca para la política y la práctica son los siguientes:

La industria peruana de la alpaca está sufriendo de varios problemas incluyendo envejecidas instalaciones de producción y falta de marcas originales. Como resultado, la industria se está enfocando en OEM y procesamiento sólo de materias primas y textiles. La industria también carece de capacidad de Investigación y Desarrollo (I&D) para el desarrollo de tecnologías básicas, por lo que es difícil producir productos competitivos. La red de la industria también es débil, por lo que es difícil lidiar con entorno empresarial en rápida evolución. La cantidad de especialistas en producción y de ingenieros expertos también es baja. Esto indica que la industria está en la fase de 'Exportación de Telas' del modelo de Toyne.

Fomentando una experta fuerza de trabajo para la industria de la fibra de alpaca

A pesar de que el Mercado para la ropa de precios medianos y bajos en los países desarrollados se ha saturado, el mercado de la moda se está expandiendo, tanto en la diversidad como en el volumen. Para un éxito a largo plazo, es necesario fomentar a

los especialistas en diseño de modas y apoyar a las empresas que producen prendas de vestir originales y de moda con sus propias marcas. Para ello, deben desarrollar una experta fuerza de trabajo en la realización de patrones, marketing, comercialización y coordinación de moda para poder capitalizar este creciente mercado de la moda. A continuación se presenta una serie de acciones propuestas que serían necesarias para mantener y hacer crecer la posición del Perú en el mercado.

(1) El establecimiento de un centro de capacitación e investigación (CCI)

Esto comenzaría con la identificación de un instituto de investigación académico-industrial, con una capacidad bien establecida para la investigación y la educación. La capacidad de investigación y conocimiento de la institución luego se aumentaría para servir como un CCI especializado relacionado con la industria de la alpaca. El CCI serviría entonces como la plataforma desde la cual se desarrollaría una fuerza de trabajo experta, especializada en el desarrollo y las aplicaciones de la tecnología de fibra de alpaca. Una vez que el CCI se especializa completamente en el adelanto de la industria, se beneficiaría del apoyo continuo del gobierno como una institución independiente especializada. El CCI también se volvería el centro para un clúster de innovación.

(2) Estableciendo colaboración con instituciones de investigación nacionales y extranjeras

Esto requerirá el planeamiento y la implementación de programas promocionales para llegar a institutos nacionales y extranjeros. Las competencias nacionales para los diseñadores y los creadores de patrones se daría regularmente para promover el desarrollo experto y la identificación de un talento local. Esto estaría seguido de la provisión de oportunidades de capacitación en el extranjero (a corto y largo plazo) para expertos locales talentosos.

(3) Identificar y contratar a expertos extranjeros

Para poder fortalecer la competitividad de la industria de la fibra de alpaca en el Perú, será importante monitorear las nuevas tendencias en los mercados emergentes y en los nichos de mercado objetivos. Por lo tanto, se recomienda que se implemente una campaña para contratar a jubilados extranjeros de los fabricantes de productos de "imitación". Ya que a menudo existen muchas barreras en la contratación de expertos extranjeros que tienen carreras activas en la industria, es más realista tener como objetivo a los expertos jubilados. Estos expertos proporcionarían el conocimiento requerido para la diferenciación de productos y el mejoramiento de la calidad - la clave para mantener la competitividad de la industria de la fibra de

alpaca.

(4) Establecer redes de compradores

La construcción de una red de compradores para cada país objetivo es fundamental. Esto requeriría trabajar con la recién contratada fuerza de trabajo extranjera para: (a) reforzar los conocimientos técnicos, experiencia técnica y desarrollar la base de datos de información de los mercados objetivo y las redes de negocios; (b) construir relaciones de colaboración con las industrias de la moda en rápido crecimiento en los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China), y los fabricantes textiles en los países de Sudamérica y de Europa Oriental.

(5) Marco legal

Se propone que el establecimiento del marco legal y las políticas necesarias para la contratación de expertos extranjeros se desarrolle e implemente desde el principio.

Fomento de la fuerza de trabajo experta para la industria de la fibra de alpaca

Un clúster de la industria se refiere a un área con una alta concentración de negocios interrelacionados, lo que genera altos valores económicos a través de intercambios activos de información y recursos. Basándose en el análisis de los datos del proyecto, la creación de un clúster de la industria de la alpaca en la región Cuzco es, por lo tanto, recomendada para el desarrollo de una economía regional y para fortalecer la competitividad mediante la estimulación de la innovación dentro del clúster. Un efectivo clúster de la industria no se forma de manera natural sino planeando, estableciendo y nutriendo con la orientación de facilitadores capaces y el apoyo con fondos. Más específicamente, la creación efectiva y la facilitación de un clúster de la industria requieren una colaboración cercana y la creación de redes de expertos incluyendo los proveedores de visión, organizadores de sistema, servicio especializado y proveedores de conocimientos, entre otros.

El establecimiento de una red fuerte entre el gobierno regional, las universidades y los centros de I&D, la reubicación de algunas de las organizaciones a un área física específica de ser posible, es el primer paso en la creación de un clúster de la industria de la alpaca. Entonces será necesario establecer centros de capacitación y cursos de capacitación para poder nutrir los talentos locales y hacer del clúster un lugar en el que existen los buenos trabajos y una fuerza de trabajo capacitada. También es importante implementar políticas y sistemas que permitan que un experto extranjero de la industria se una al clúster como asesor técnico para los negocios y/o como capacitadores. También debería considerarse la creación de un instituto de

investigación dedicado de la industria de la alpaca con capacidad interna para fomentar a los expertos I&D de la industria de la alpaca como el siguiente paso. A pesar de que los fondos del gobierno serían necesarios para crear tal institución, debería convertirse eventualmente en un instituto independiente, aunque con un poco de apoyo del gobierno.

Un clúster de la industria no necesita limitarse a una región geográfica o a un sector de la industria tal como la producción de fibra. Por ejemplo, un marketing conjunto de la industria de la moda de Lima y la industria de alpaca del Cuzco podrían proporcionar importantes beneficios entre sí.

Desarrollo de marcas originales

El desarrollo de marcas originales para empresas individuales o grupos de PYMEs es importante para mantener un incremento en el volumen de exportación. Por lo tanto, se recomienda que:

- (1) Debe realizarse la selección de medianas empresas prometedoras y el fomento de estas como empresas emblemáticas con marcas originales, para promover su crecimiento e incrementar la reputación general de los productos peruanos. Además, se recomienda la realización de una selección de pequeñas empresas prometedoras y la implementación de planes para fomentar su crecimiento a medianas empresas, para ayudarlas a beneficiarse tanto de la escala como de la copia de la economía.
- (2) Fortalecer la capacidad de marketing: Se recomienda que se lleve a cabo el establecimiento de una red de ventas local independiente en los mercados objetivo en el extranjero. Esto es importante para poder comercializar de manera más efectiva los productos desarrollados y vendidos bajo nombres de marcas comunes. Una agresiva estrategia de comercialización para acercarse directamente a los consumidores extranjeros es una clave para incrementar las ventas.

La promoción de proyectos de colaboración entre corrientes

La asignación presupuestaria de un fondo de desarrollo de tecnología será muy importante. El fondo apoyaría proyectos designados para la promoción del desarrollo de nuevas tecnologías y la diferenciación de productos para los consorcios entre corrientes para la industria textil-de la moda que colaboren en la planificación, el desarrollo de la tecnología, la producción y el marketing. Una corriente es un consorcio que consiste en entidades de tres o más sectores diferentes incluyendo negocios, institutos de investigación y universidades. (El apoyo financiero promedio

por parte del gobierno coreano por cada consorcio es de aproximadamente KRW2 mil millones en dos años)

Es esencial fomentar el crecimiento de medianas empresas selectas como empresas de bandera, teniendo sus propias marcas para poder incrementar su valor de mercado y construir la reputación general de los productos peruanos. Además, establecer metas a largo plazo para construir la reputación de la 'Colección Perú'

Apoyo financiero para el reemplazo de las instalaciones obsoletas

Se propone que el apoyo financiero debería ser proporcionado para el reemplazo de las instalaciones obsoletas operadas por negocios pequeños y medianos de fibra de alpaca, así como la implementación de sistemas de gestión avanzados, ya que existe un significativo potencial para impulsar la industria de la alpaca.

Según los expertos sénior de la Asociación de Lana de Corea, el costo de nuevas instalaciones, que puede producir lana peinada y en última instancia convertirla en hilos, a través del procesamiento superior de lana (hilados de lana peinada) y el procesamiento carbonado (lana cardada) se calcula en 2 millones wones ganados por un huso. Debe notarse que una típica fábrica de hilos tiene 7,000 husos cada una.

En Corea, el apoyo financiero para la renovación de instalaciones se maneja a través de la Corporación de Pequeñas y Medianas Empresas como el 'Fondo de la Fundación de Nuevo Crecimiento'. Las PYMEs deben tener más de cinco años de historia operacional para ser elegibles para el fondo. El uso aplicable del fondo cubre las compras de instalaciones de fabricación y equipos de prueba, instalación del lugar, evaluación de la estabilidad operacional, mejoramiento del ambiente de operación y las instalaciones de apoyo de los trabajadores. El plazo máximo de un préstamo es de ocho años con hasta tres años de periodo de gracia en pagos de préstamos principales.

3. Café

El café es el segundo producto natural comercializado internacionalmente en el mundo, seguido del petróleo. Brasil y Vietnam son actualmente los mayores productores y exportadores de café. Colombia, Indonesia, Etiopía y México representan el 70% de la producción de café en el mundo, con el 50% de café producido en el continente americano.

La producción total de café en 2010/11 se calculó en 133.6 millones de bolsas, un incremento de 7.6% de las 124.2 millones de bolsas en 2009/10. Brasil y Vietnam representan el primer y segundo mayor exportador. Perú es el noveno mayor

exportador.

A pesar de que el consumo mundial cayó ligeramente en 2009/10 de 131.7 a 130.2 millones de bolsas como resultado de la crisis económica mundial, las posibilidades de un retorno al crecimiento son prometedoras. El dinamismo del consumo mundial es apoyado por el incremento del consumo interno de los países exportadores y el significativo crecimiento del consumo en las economías emergentes.

El café es un producto de exportación agrícola líder en el Perú junto con el espárrago. El café representa casi la mitad de la exportación agrícola del Perú y el 5% de la exportación total del Perú. Por lo tanto, la industria del café tiene un fuerte significado en la economía y en la sociedad peruana. La producción total anual de café peruano fue de 3 315,000 bolsas en 2009. Ese mismo año, 250,000 bolsas fueron consumidas internamente.

El Arábica, de color verde y relativamente grande, es el único tipo de café cosechado en el Perú. Las plantaciones de café se encuentran en todas partes del Perú y las calidades varían significativamente dependiendo de dónde se cosecha. El volumen de producción del café se ha ido incrementando de manera estable y muchas pequeñas y medianas plantaciones se han agrupado como una unidad, como resultado de la reforma agrícola. Se cosechan muchas especies de Arábica, incluyendo, Otros Suaves, Typica, Bourbon y Catura. Recientemente, un creciente número de productores de café comenzó a crecer cafés especializados incluyendo café orgánico y unos con un aroma más fuerte y un sabor amargo más fuerte.

Las plantaciones de café prominentes están ubicadas en las regiones montañosas del norte y del centro. Piura, Lambayeque, San Martín y Cajamarca son las áreas de cosecha de café más prominentes de la región norte. Huánuco, Junín y Ayacucho son las áreas de cosecha más prominentes en la región central. La cosecha del valle de Chanchamayo representa el 40% de la cosecha total. También existen algunas áreas de cosecha de café muy conocidas en la parte sur del Perú incluyendo Cuzco, Norte y Puno.

Alemania y los Estados Unidos son los mercados clave para la exportación del café peruano. La exportación al Reino Unido, Italia y Corea también se incrementaron significativamente entre 2009 y 2010. La proporción de exportación del café peruano es como sigue.

Estrategia de Negocios para Economías de Escala

Varias cooperativas de productores de café están operando en una región, compitiendo ferozmente para asegurar compradores mediante la reducción del

precio. La creación de entidades comerciales regionales de las cooperativas de los productores de café puede reducir la pérdida de una feroz competencia y aumentar su capacidad de negociación de precios, dando lugar a precios de venta más razonables para los productores de café. El papel de estas cooperativas sería:

- (1) Ajustar el volumen de ventas y el tiempo;
- (2) Incrementar las ventas directas;
- (3) Negociar contratos de suministro a largo plazo;
- (4) Desarrollar e implementar una orden integrada y una plataforma de ventas; y
- (5) Asignar las cuotas de producción bajo contrato, para una mejor coordinación de la producción regional.

Para gestionar con eficacia la estructura, será necesaria una junta directiva con representación de cada cooperativa. En un caso como el presente, el número de consejeros de cada cooperativa se alinearán con el nivel de contribución financiera de cada uno. Antes de entrar en funcionamiento, las políticas y procedimientos relativos a la asignación de beneficios y participación en los costos de los gastos, etc., serán necesarios. Además, habrá una necesidad de desarrollar e implementar prácticas avanzadas de gestión empresarial, y para contratar gerentes de negocios profesionales que entre otras funciones, se encargarán de la rendición de cuentas operativas.

La implementación proactiva de marketing avanzado

La gestión de calidad para la competitividad de los productos será un enfoque importante. Esto implicará la contratación de inspectores de calidad y la implementación de prácticas de ordenación de granos de café. Por ejemplo, un sistema de calidad en dos niveles de gestión podría ser utilizado por los inspectores que llevan a cabo pruebas de muestreo de todos los productos y pruebas de todos los granos en el proceso de clasificación. Esto se complementaría con un sistema de retribución basado en el rendimiento para aumentar y garantizar la participación y la eficacia en las prácticas de gestión de la calidad. Modelos de buenas prácticas han establecido normas relativas a la inspección entre las cooperativas, con las sanciones por violación de las normas de gestión de calidad. Por ejemplo, en Corea, se emite una advertencia a los agricultores que entregan sus productos de calidad inferior. Los agricultores que reciben más de cinco avisos están prohibidos de participar en las actividades de cooperación por dos años. En el caso de una demanda de consumo grave, las cooperativas responsables de la reclamación son penalizadas con la reducción de sus cuotas de ventas.

Métodos para la promoción de marcas de producto regionales

Inicialmente, el enfoque estaría en el desarrollo de marcas originales para las regiones, fomentando estratégicamente, por lo tanto, las empresas de café como motores del desarrollo económico regional. Para llegar a esta meta, la gestión de calidad volverá a ser importante. Es de suma importancia mantener la calidad de los productos vendidos bajo las marcas regionales, ya que la buena calidad está estrechamente relacionada con un fuerte desempeño financiero. Una estrategia de marketing global que abarque todas las áreas, incluyendo la gestión de la RSC, deberá ser creada para desarrollar marcas regionales como marcas poderosas.

Además, los productos necesitan adaptarse a las necesidades del consumidor. Por ejemplo, el desarrollo de diversos paquetes de ventas, diferentes volúmenes de transporte y el refinamiento del diseño del empaque.

Asegurando los distintos canales de ventas

La concesión de una subvención para la certificación internacional de los productos sería útil para las pequeñas empresas que ya fabrican productos de alta calidad, pero la falta de certificación, a menudo debido a la falta de financiación y su capacidad para la documentación necesaria. El subsidio podría eliminar los obstáculos técnicos para las empresas que tienen potencial para aumentar las actividades de exportación. Por ejemplo, el gobierno surcoreano está proporcionando entre el 40 y 60% de financiación para un máximo de dos certificaciones por cada período de sesiones, por empresa. El tamaño del subsidio depende del tipo de productos y el tamaño del volumen de exportación, así como la provisión de la limitación de la financiación gubernamental.

El fortalecimiento de las relaciones con las organizaciones extranjeras de comercio justo es otra manera de aumentar el valor de la industria del café peruano. Por ejemplo, el Reino Unido gasta 20 millones de libras en el apoyo al movimiento del comercio justo. La financiación se utiliza sobre todo para la identificación de nuevos socios de comercio justo (los productores) y la certificación de sus productos. También existen ciudades y pueblos de comercio justo que colaboran estrechamente con los funcionarios de los gobiernos locales responsables de las campañas de comercio justo y la gestión de las actividades locales de comercio justo. En el Reino Unido, la campaña de comercio justo ha llevado a la creación de nuevos institutos tales como las 'escuelas de comercio justo' y más, dando lugar a la creación de puestos de trabajo. Algunos ciudadanos también están ganando dinero mediante la participación activa en el comercio y las ventas de productos de comercio justo, además de la campaña.

En resumen, las siguientes medidas se recomiendan para ayudar a los agricultores peruanos de café a preparar sus productos para la globalización:

- (1) Ajustar el volumen de ventas y el tiempo;
- (2) Aumentar las ventas directas;
- (3) Negociar contratos de suministro a largo plazo;
- (4) Desarrollar e implementar un orden integrado y una plataforma de ventas;
- (5) Asignar cuotas de producción bajo contrato, para una mejor coordinación de la producción regional;
- (6) Contratar a los inspectores de calidad y aplicar las prácticas de clasificación del grano de café;
- (7) Ampliar el apoyo del gobierno para renovar las plantaciones de café específicamente para el problema de las plantaciones sobre-cultivadas;
- (8) Desarrollar las marcas originales de las regiones, fomentando estratégicamente, por lo tanto, a las empresas de café como motores del desarrollo económico regional;
- (9) Proporcionar un subsidio para la certificación internacional de las empresas de productos de las micro y pequeñas empresas que ya fabrican productos de alta calidad pero carecen de certificación, a menudo debido a la falta de financiación y su capacidad para la documentación necesaria;
- (10) Fortalecer la relación con organizaciones extranjeras de comercio justo con el fin de aumentar el valor de la industria del café peruano; y
- (11) Proporcionar incentivos para la mano de obra empleada en el sector café para que pueda mejorar la competencia por el trabajo con la industria de la coca.

4. Autopartes

Razones para promover la industria de las autopartes

La industria automotriz tiene potencial para crear empleo y proporciona oportunidades de vinculación para las PYMEs en el Perú. Esta industria también crea transportes, facilita el alto impacto tecnológico y afecta enormemente el balance internacional de los pagos. En este capítulo, se proporcionan los datos y el consiguiente análisis, así como los fundamentos para la recomendación de establecer y desarrollar el sector automotor en el Perú, más específicamente, la creación de un enfoque regionalizado en Tacna.

Tacna tiene una falta general de infraestructura e industria especializada, por lo tanto, es adecuado escoger una industria regional especializada con un potencial para crear un fuerte impacto en las industrias asociadas. En el proceso de fabricación, los automóviles son fabricados con un amplio rango de productos. En la fase de distribución, se depende de una amplia gama de productos y servicios, tales como los

programas de financiamiento, seguros, concesionarios de automóviles, los medios de publicidad, y las ventas de autos usados. En la fase de uso, los consumidores requieren el mantenimiento continuo de sus automóviles, gasolina y demás. Las industrias de la construcción y del transporte también se incluyen en la categoría de consumidor. Es digno de notarse el hecho de que la tasa de adquisición de partes externas para varios componentes por parte de los fabricantes de automóviles, afecta generalmente el precio del producto final en 50 a 70 por ciento. En consecuencia, la industria automotriz se ve enormemente afectada por la industria de las autopartes.

El segundo mérito de la industria automotriz es que las economías de escala por producción en masa son extremadamente altas. La producción en masa es un componente crucial en la expansión de la industria y estos sistemas, sobre todo, son adecuados para las PYMEs.

Tercero, la industria automotriz promueve altas tasas de empleo, tiene un fuerte impacto tecnológico y afecta enormemente el balance internacional de los pagos. Por comparación con los estándares de 2009, la industria automotriz coreana empleó directa e indirectamente 1,7 millones de personas, representando el 7.2 por ciento de todo el empleo en Corea. Una sola industria con este nivel de habilidad para crear empleo es adecuado para áreas como Tacna.

Por último, la ventaja de la industria de las autopartes en el Perú es adecuada para las circunstancias internas y externas. La demanda de autopartes en el Perú es muy alta debido al hecho de que el país tiene muchos autos usados y la mayoría de los vehículos utiliza gasolina o gasolina con plomo de bajo costo, lo que lleva a frecuentes averías y un serio daño ambiental. Las grandes empresas mundiales de motores ensamblan autos en países cercanos tales como Venezuela, Colombia, Chile y Brasil. Esto proporciona una amplia zona comercial en la cual el Perú podría vender productos de autopartes. Tacna tiene tanto la posición geográfica como la infraestructura positivas para la industria de partes automotrices. En términos de la infraestructura de Tacna, el área está ubicada en una región costera y puede ofrecer una infraestructura industrial tal como ZofraTacna, puertos, aeropuertos y una infraestructura logística que está parcialmente equipada. En términos de geografía, la accesibilidad es buena para Brasil y Bolivia a través de la carretera interoceánica. También está ubicada en la frontera con Chile

Tendencias en la industria automotriz

La industria automotriz mundial está sufriendo desafíos asociados con un exceso de oferta. Para enfrentar estos desafíos, la industria está intentando bajar los costos e incrementar la productividad. Para 2009, la industria llegó a un exceso de oferta de 20 millones de autos, y la industria automotriz mundial sobrepasó la demanda por

alrededor de 15 millones de autos, produciendo 62.4 millones de autos sobre la demanda de 47.2 millones, a pesar de la disminución de la fabricación en 9 millones (12.6 por ciento) de autos.

Una revisión de las actividades de venta en los principales países de Sudamérica reveló que hubo una disminución en 2009 en comparación con 2008. Sin embargo, hubo un incremento de 19.1 por ciento en comparación con 2009 en 2010, en la venta de 5,047 vehículos. En 2009, 1,376 de 4,237 autos vendidos eran modelos importados. El estado de propiedad vehicular en los principales países de Sudamérica, Centro y Sudamérica en total es de aproximadamente 55.8 millones de vehículos, por lo tanto, un auto por cada 8.4 personas. Los países del oeste de Sudamérica son de particular interés incluyendo Perú (Perú, Bolivia, Chile, Ecuador, etc.), donde hay un auto por cada 17.74 personas, proporcionando una buena base para la especulación de que habrá un incremento en la demanda seguido de un futuro desarrollo económico. Los principales países de Sudamérica atraen compañías y productos automotrices a nivel mundial. En Argentina, 10 grandes compañías, tales como Ford, GM, y VW, Toyota produjeron 716 mil automóviles y Brasil produce 3.5 millones de autos en promedio por año.

Para Agosto de 2011, las ventas de automóviles en Perú estuvieron subiendo, sin embargo, el país carece de capacidad de fabricación. Las grandes ventas de vehículos de motor por tipo y por fabricante son de Toyota/Nissan de Japón y Hyundai/Kia de Corea. El mercado de autopartes del Perú es suministrado competitivamente por los EE.UU., Japón, Brasil, China y Alemania. Perú es uno de los países en Centro y Sudamérica que permite la importación de autos usados, y la mayoría de dichos autos eran usados como taxis. Tal como se mencionó anteriormente, la demanda de autopartes en el Perú es muy alta. Esta demanda incluye llantas y otras importaciones como baterías, filtros, frenos, embragues, etc., y productos H.S 8708 (amortiguadores, cinturones de seguridad, sistemas de frenos, cajas de cambio, ejes de transmisión, bolsas de aire, y otras piezas internas (radiadores, silenciadores, etc.)).

Clúster de la industria automotriz de Corea

La industria automotriz de Corea, después de la fase de localización y montaje de producción de liquidación en las décadas de 1960 y 1970, la etapa de producción y exportación en la década de 1980, y la propia etapa de desarrollo vehicular de Corea en 1990, está ahora en la etapa principal de los autos que se aproxima al nivel de los países avanzados. Sin embargo, mientras Corea atravesaba una crisis de la moneda, también experimentó un gran cambio estructural. La reestructuración de la industria automotriz enfatizó una reestructuración de la industria de autopartes. La competencia de las empresas de autopartes se intensificó debido a que las empresas que atravesaron M&A centralizaron el sistema de adquisición de autopartes. Y

debido a que las empresas adquiridas por países extranjeros bajo las empresas matrices tenían sus divisiones de fabricación de componentes incorporadas a su red global de aprovisionamiento de autopartes, Corea enfrentó la competencia global.

Auto Valley en Ulsan representa la industria de partes automotoras de Corea. La industria de Auto Valley comprende un complejo de depósitos de partes automotoras, un complejo de modularidad, un centro de innovación de autopartes, un instituto de estudios e-Vehicle, carreteras Auto Valley y un Auto Plaza. Además, existen varios clústeres de partes automotoras tales como Incheon Automobile Parts Industry Cluster y Daegu/Kyungbook Automobile Parts Industry Cluster, etc.

El modelo de clúster de la industria de autopartes del Perú

La industria de autopartes es un componente crucial en la futura competencia global del país. Especialmente a largo plazo, Perú necesita expandir su industria de autopartes, teniendo a Tacna como la industria estratégica principal para crear un clúster global.

- Meta: establecimiento de un clúster de componentes y una estación base internacional de autopartes en la ciudad industrial de autopartes de Tacna, estableciendo a la larga una empresa de automóviles completa.

La hoja de ruta a largo plazo consiste principalmente en tres etapas: (1) sentar las bases, (2) empoderamiento, y (3) internacionalización.

Varias estrategias para implementar este modelo para el Perú son como sigue:

- (1) Una base clúster industrial: La primera acción es sentar la base clúster industrial, que es la configuración de hardware. Es necesario que se permita la integración mediante la construcción de un complejo de partes que haría posible tener proveedores de partes medianas mediante la construcción de complejos de modulación.
- (2) El empoderamiento del desarrollo de la tecnología: A largo plazo, la competitividad de la industria de autopartes del Perú será posible a través de R&D. Necesita haber un esfuerzo en R&D para el establecimiento de instalaciones de investigación para autopartes. Se muestra una buena práctica en el Centro de Investigación de Autopartes en Corea y las instalaciones relacionadas para la fabricación de autopartes nacionales.
- (3) Transferencia de conocimientos: La tecnología viene de la gente. La forma más rápida de desarrollar los recursos humanos es invitar a un experto para establecer un campo de estudio en una universidad relacionada con los automotores para desarrollar la futura fuerza de trabajo que guiará la

industria automotriz.

- (4) El establecimiento de sistemas de apoyo para los negocios: Esto requiere un sinfín de apoyo por parte del gobierno para las empresas dentro de los complejos de modulación y componentes, una vez establecidos; permitiéndoles, de este modo, dirigir el negocio en el área de Tacna. Necesita haber un establecimiento de un centro de tecnología automotor o un centro de innovación de partes automotores que pueda vincularlos en red, soporte técnico, y otras actividades relacionadas.
- (5) Una permisiva asociación académica: En un clúster, el aspecto importante es la sinergia entre estos clústeres. Necesita haber intercambio de información a través de redes de foros homogéneos o heterogéneos clasificados por componentes.
- (6) Promoción de la internacionalización: Actualmente, el clúster de autopartes necesita ser establecido a través del intercambio incurrido con especialistas y organizaciones extranjeras de automotores. Además, en el futuro, necesita haber una organización RP nacional para promocionar y comercializar los productos nacionales internacionalmente para adquirir prestigio internacional.

El modelo arriba mencionado necesita cumplir con las siguientes condiciones para ser llevado a cabo con éxito:

- (1) En primer lugar, deben cumplirse varios factores y atributos de los clústeres (proximidad entre las empresas relacionadas y las instalaciones de investigación, empresas dentro de la cadena de suministro necesitan incrementar la confianza mutua a través de la cooperación, etc.);
- (2) En Segundo lugar, este negocio debe ser precedido por, y en acuerdo de, el método de entrega y alianza/cooperación tecnológica con los fabricantes de automóviles completos;
- (3) En Tercer lugar, necesita haber un plan maestro antes de tomar este proyecto;
- (4) En Cuarto lugar, las partes interesadas o los agentes principales en este proyecto necesitan estar comprometidos totalmente con su papel; y
- (5) Finalmente, el negocio debe ser dirigido por el gobierno central peruano.

5. Complejo Agroindustrial y de Cooperación PYME

Este capítulo inicia con la pregunta de por qué el crecimiento en el CES se está quedando atrás en relación con otras regiones económicas, a pesar del hecho de que posee un gran potencial de crecimiento. También se observó que el tipo dominante de empresas en la CES, PYMEs, en gran parte están fragmentadas, retrasando, por lo tanto, la competitividad. Para remediar esto, el Gobierno del Perú ha iniciado una serie de programas de apoyo, fomentándolas especialmente a organizar y juntar sus recursos. Al hacer esto, serían capaces de obtener “mérito de escala”.

En esta medida, ha elaborado la “asociatividad” y “colectividad” de las PYMEs como las herramientas para dar cuenta de las innatas desventajas de tamaño de las PYMEs. Quizá las experiencias coreanas en este campo podrían servir como buenos puntos de referencia. Y también se propuso el establecimiento de clústeres industriales de menor tamaño que consistan de industrias locales implicadas por especialidades regionales, por ejemplo, el café y la alpaca.

El modelo de mejora de la competitividad de las PYMEs a través de la asociatividad es impulsada en gran parte por el sector privado. Sin embargo, no quiere decir que la intervención del gobierno no sea necesaria. Para implementar y arraigar estos programas de forma exitosa, también se indicó que era necesaria una política de intermediario. El papel de intermediario es impecable. En nombre del gobierno, éste lleva a cabo las políticas de apoyo del gobierno y facilita los programas que apuntan a fomentar la competitividad de las PYMEs.

Como el modelo impulsado por el sector público que mejora la competitividad de las PYMEs, se propone el desarrollo del complejo agroindustrial. El modelo explica la rápida urbanización e introduce la industrialización en las áreas rurales que se quedan atrás en otras áreas. El complejo, como parte de la aglomeración de las PYMEs, también proporciona a la población rural una oportunidad de tener “fuentes marginales de ingresos” de modo que pueda contribuir al incremento del nivel de ingresos. A su vez, esto no solo contribuiría a la reducción de la pobreza, sino que también mejoraría la migración de la población rural a las áreas urbanas.

Especialmente, el vínculo de un complejo agroindustrial y los Parques Científicos que el Gobierno del Perú planea establecer en las áreas rurales incrementa la probabilidad de éxito del complejo agroindustrial. Como tal, la probabilidad de éxito de un complejo agroindustrial se incrementaría cuando se vea vinculado con otras políticas y planes relacionados al desarrollo, ya que también, muchas veces eligen como blanco las mismas áreas que tienen objetivos idénticos o similares.

Para garantizar el éxito del complejo, es necesario diseñar e implementar medidas de apoyo efectivas y agradables que faciliten las necesidades de las PYMEs en el CES; también tienen que implementarse continuamente sin faltas hasta que el complejo pueda operar por sí mismo. Por lo tanto, la selección de las empresas arrendatarias es altamente importante, ya que podría consumir los escasos recursos gubernamentales. Para ello, se resalta el papel del intermediario de política como un experto. Por lo tanto, puede concluirse que serían las instituciones efectivas y agradables las que garantizarían la probabilidad de éxito de los programas de apoyo de las PYMEs, y además, el crecimiento del CES como un todo.

Recomendaciones de Política

Basándose en las discusiones tratadas en este capítulo, se recomiendan las siguientes políticas y acciones:

- (1) Diseñar programas de cooperación afines a las PYMEs en el CES para organizar y unir recursos para que puedan obtener el mérito de escala ;
 - (1.1) En este sentido, inducir a las PYMEs informales al sector formal;
 - (1.2) Elaborar una estrategia para organizar las PYMEs en grandes unidades de negocio a escala;
 - (1.3) Organizar las PYMEs en operaciones idénticas o similares a las cooperativas.
- (2) Elaborar los planes para establecer, como un programa de asociatividad impulsado por el sector público para organizar a las PYMEs en el CES, un complejo agroindustrial implicado por las especialidades regionales, por ejemplo, el café y la alpaca, para fomentar el desarrollo regional;
- (3) Establecer un intermediario de apoyo a las políticas de las PYMEs, dado que el propio gobierno es incompatible para asumir las tareas a nivel micro;
 - (3.1) En este sentido, el intermediario de política debería ser el mandato de implementar las políticas de apoyo a las PYMEs establecidas por el gobierno;
 - (3.2) En el entorno del Perú, reorganizar y fortalecer el Centro de Innovación Tecnológica (CITE) podría verse como una alternativa a un nuevo intermediario de política;
- (4) El gobierno podría considerar extender un programa de préstamo con bajos intereses para construir una planta de procesamiento de fibra de alpaca en Puno, ya que no requiere que el gobierno comprometa la infusión continua de fondos;
- (5) Para poder incrementar la competitividad de los productores de especialidades regionales, por ejemplo, el café, la alpaca, etc., necesita considerarse el desarrollo de marcas comunes, ya que producen un poder de negociación;
- (6) En el mismo sentido, se recomienda el diseño de un Itinerario de Obtención del Gobierno para las especialidades regionales para abrir un canal de mercado para los productores en el CES;
- (7) La competitividad global de los productores de especialidades regionales necesita ser diseñado; específicamente, la creación de capacidad técnica es una tarea urgente que debe realizarse;
 - (7.1) Para esto, los productores pueden vincularse al “Programa de Envío de Ingenieros Retirados” de Corea;
- (8) Al extender el apoyo de las PYMEs en el complejo, diseñar un sistema de índice para evaluar los sitios propuestos para un complejo, así como la calificación de PYMEs individuales;

- (9) El plan de establecer un complejo agroindustrial necesita ser vinculado a otras políticas y planes relacionados con el desarrollo, tales como planes para el desarrollo de las áreas de crecimiento lento, planes de reducción de la pobreza, planes de mejoramiento del ambiente, etc.;
- (10) Para asegurar el crecimiento sostenido del complejo, es necesario compartir la capacidad innovadora mediante el mejoramiento de los vínculos industria-mundo académico-investigación con empresas ancla, universidades, y/o complejos industriales nacionales ubicados en áreas adyacentes;
- (11) Es necesario planificar la ampliación del complejo a un Complejo Agroindustrial Regional Extendido más grande, mediante su vinculación con departamentos/provincias adyacentes más grandes. Cusco o Puno tienen potencial para este esquema, ya que pueden aglomerar productos específicos. Como tal, necesita considerarse el establecimiento de un Complejo Agroindustrial Regional Extendido mediante el nombramiento y aglomeración de regiones más pequeñas;

Otras áreas de estudio

Para poder incrementar la posibilidad de éxito del desarrollo regional en el CES, las tareas que siguen necesitan tratarse en detalle. Sin embargo, debido a la limitación del tiempo y los recursos, estos temas no han sido estudiados en detalle a pesar de su importancia, por lo tanto, deberían tratarse en otro estudio.

- (1) La reorganización de la base legal en asociación con la asociatividad de las PYMEs

Para incrementar la probabilidad de éxito del programa de cooperación, el establecimiento del actor principal del programa, las cooperativas, es esencial. Y para este fin, es necesaria la base legal. De modo que se recomienda promulgar una Ley de Cooperativas PYME (tentativa). En esta ley, los siguientes factores constituyen las partes esenciales:

- Definición de cooperativas orientadas a las ganancias
- Calificación de los miembros de una cooperativa que explican las PYMEs informales
- Un "sistema de contrato privado colectivo" que garantice la producción estable y las actividades de venta de los bienes producidos regionalmente

- (2) Enmienda de la Ley sobre la Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa y/o la promulgación de la Ley de Promoción PYME (tentativa)

Para extender el apoyo del gobierno a las empresas arrendatarias, o aspirantes a

arrendatarias, en el complejo agroindustrial, las leyes antes mencionadas son esenciales. Las leyes son recomendadas para incluir:

- Redefinir las PYMEs;
- Establecer los fondos para aumentar el acceso financiero de las PYMEs;
- Establecer un intermediario de política para poder administrar y ejecutar los fondos;
- Definir el alcance del negocio del intermediario de política;
- Establecer un Nuevo intermediario de política o reasignar las instituciones existentes, por ejemplo, CITE, PROMPYME, etc.

(3) Promulgación o enmienda de las leyes para reforzar el complejo agroindustrial

La esencia del éxito del programa de complejo agroindustrial reside en las medidas de apoyo del gobierno. Por lo tanto, el programa podría superponerse con las leyes e instituciones existentes en algunas áreas. En consecuencia, es necesario un análisis legal exhaustivo. No obstante, las leyes que siguen son quizá fundamentales para la realización del complejo; por lo tanto, necesitan un análisis legal más de cerca. Por ejemplo,

- La Ley sobre el Complejo Agroindustrial;
- La Ley sobre la Contratación Pública; y
- La Ley sobre la Exención y Reducción de Impuestos

Los Planes de Desarrollo Regional para el Corredor
Económico del Sur en el Perú: Vinculando las Industrias
del Café, la Alpaca y las Autopartes con el Mundo

Capítulo 1

Hacia el Bicentenario: La Introducción

Resumen

1. Antecedentes
2. Las PYMEs como un Agente para Promover el Desarrollo Regional
3. Objetivos, alcance y justificación del estudio
4. Organización del Estudio

Hacia el Bicentenario: La Introducción

Jaehoon Lee (Instituto de Investigación de Economía de Mercado)

Resumen

El viaje del Perú hacia el Bicentenario parece enfrentar vientos favorables. Saliendo exitosamente de la Crisis Financiera Mundial, la economía peruana ha rebotado y está en continuo crecimiento. El sector manufacturero muestra un vigoroso crecimiento y las exportaciones de los productos tradicionales (oro, cobre, zinc, etc.) refuerzan una fuerte posición de reservas internacionales. Un acontecimiento interesante en la exportación de la nación es el dramático incremento del café en términos de cantidad y valor. Efectivamente, un análisis de la Ventaja Comparativa Revelada muestra que los productos agrícolas peruanos tienen una ventaja comparativa en el ámbito mundial.

Sin embargo, el crecimiento sostenible en el Perú hacia el 2021 enfrenta algunos desafíos. El INB per cápita del Perú aún es de alrededor del 60.8% del promedio de Latinoamérica y el Caribe y está ligeramente por encima de la mitad del promedio del mundo. Entonces, ¿qué impide al Perú alcanzar su pleno potencial? Quizá es la desigualdad la que dificulta a la nación el progresar rápidamente. La desigualdad regional también es un problema para el crecimiento de la nación.

Con el fin de disminuir la brecha regional y fomentar el desarrollo equitativo, la armonía social y la estabilidad sociopolítica, el Gobierno del Perú ha adoptado el modelo de corredor económico. Sin embargo, la disparidad entre los corredores sigue siendo un desafío para el desarrollo. Posteriormente, el Gobierno del Perú se centra

en el desarrollo de las PYMEs, ya que las PYMEs son el agente que contribuye a promover el desarrollo regional.

En este contexto, este estudio investiga la industria del café y la alpaca en el Corredor Económico del Sur (CES). Este enfoque se basa en los hechos de que el café y la alpaca han sido el sustento de la población indígena en los valles y el altiplano en los Andes del Sur. Por lo tanto, el desarrollo de estas industrias beneficiará directamente a la población, que, a su vez, está en sintonía con la visión contenida en el *Plan Bicentenario*.

Además, este estudio también revisará el potencial de “re-industrializar” la industria de las partes automotoras en ZOFRATACNA en la región de Tacna, ya que el ambiente de negocios para la industria se ha vuelto favorable en los últimos años.

Finalmente, la agenda de asociatividad de las PYMEs en el CES será examinada ya que la fragmentación del sector PYMEs en el Perú representa un reto para la promoción de la competitividad del sector.

En cada tema, el estudio propondrá planes de acción que prevén la contribución con el mejoramiento de las PYMEs en el CES, lo que, a su vez, contribuirá con el desarrollo de las CES como un todo.

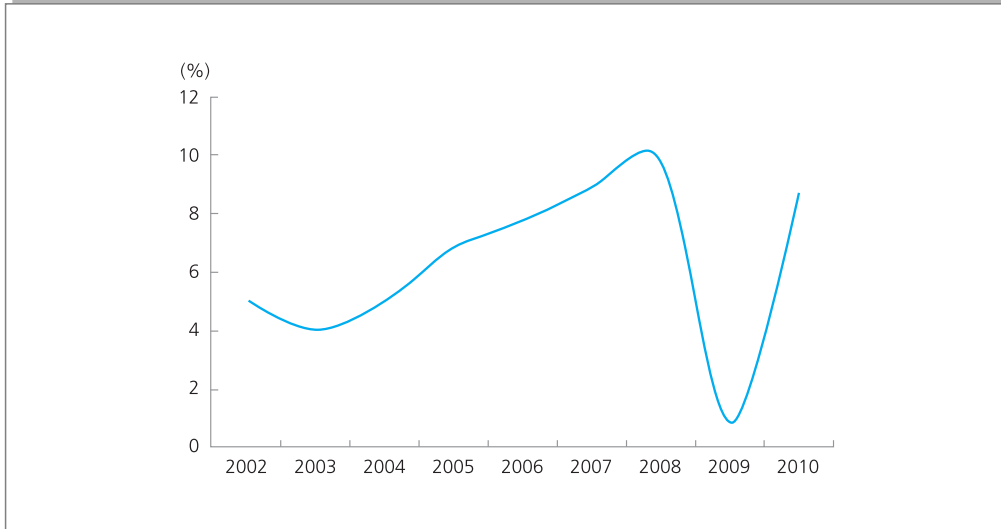
1. Antecedentes

1.1. La visión hacia el 2021

Atravesando exitosamente la Crisis Financiera Mundial, la economía peruana ha rebotado y sigue el estable camino de crecimiento (Gráfico 1-1). El crecimiento promedio del periodo 2002-10 fue de alrededor de 6.33%, mostrando así un crecimiento relativamente fuerte. Esto es atribuible al pujante sector de fabricación que registró un crecimiento de 13.6% en 2010, mientras que la agricultura, industria y servicios crecieron en 3.16%, 11.1%, 8.05% respectivamente.¹⁾

1) Banco Mundial (2011) *World Development Indicators 2011*, <http://www.worldbank.org/> (Fecha de acceso: 20 de noviembre de 2011).

〈Gráfico 1-1〉 Crecimiento Anual de PIB, 2002-10



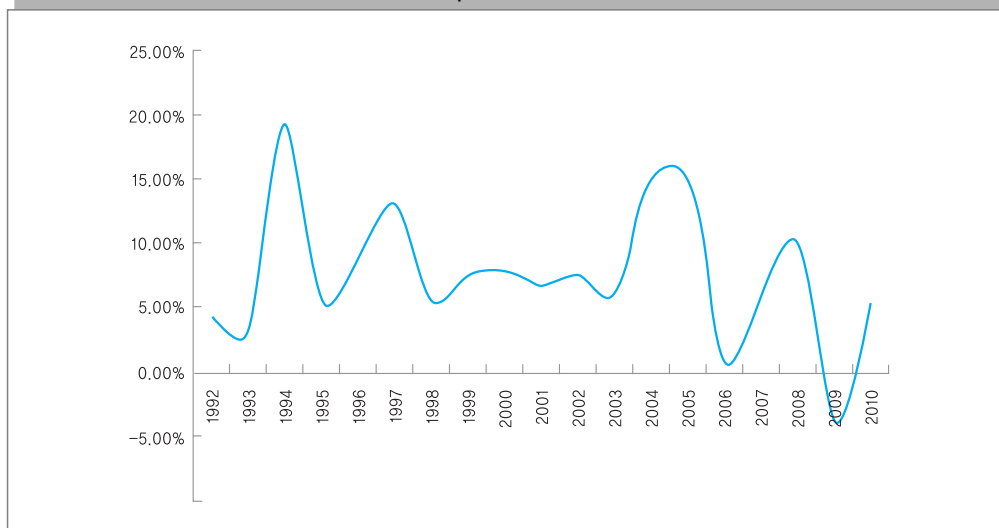
Fuente: Banco Mundial (2011)

Las actividades de exportación también eran exuberantes, rebotando a 38 mil millones de NSP²⁾ (a precios constantes de 1994) en 2010 - alrededor de 5.4% de crecimiento en comparación con 2009 (Gráfico 1-2). El crecimiento en exportación también rebotó de un canal en 2009, menos 3,5%, alrededor de 36 mil millones de NSP.³⁾ Como el Perú es conocido como el país de abundantes recursos minerales, la exportación de oro, cobre, petróleo, zinc y otros minerales condujo a la exportación de la nación en 2010 (Tabla 1-1). Un desarrollo interesante en el conjunto de los productos de exportación es un incremento dramático de la exportación de café peruano. De hecho, la exportación de café aumentó en alrededor de US\$ 303.9 millones, 52%, a US\$ 888.3 millones en 2010 de US\$ 584 millones en 2009. A pesar de que el valor de las exportaciones no es comparable al de los minerales combinados, demostró el potencial de la exportación de los productos agrícolas peruanos en el mercado mundial. De hecho, los productos agrícolas peruanos, tales como los alimentos frescos así como los alimentos procesados, tienen ventajas comparativas en el escenario mundial, tal como lo reveló un análisis de los productos básicos de exportación del Perú sobre la base de los dos dígitos del Código Armonizado (Gráfico 1-3).

2) NSP: Nuevo Sol Peruano (también descrito como "s./")

3) Instituto Nacional de Estadística y Informática, INEI (2011) "Exportaciones," <http://www.inei.gob.pe> (Fecha de acceso: 20 de noviembre de 2011)

〈Gráfico 1-2〉 La Exportación del Perú, 1992-2010



Fuente: INEI (2011)

〈Tabla 1-1〉 Top-10 de Productos Básicos de Exportación del Perú, 2008-09

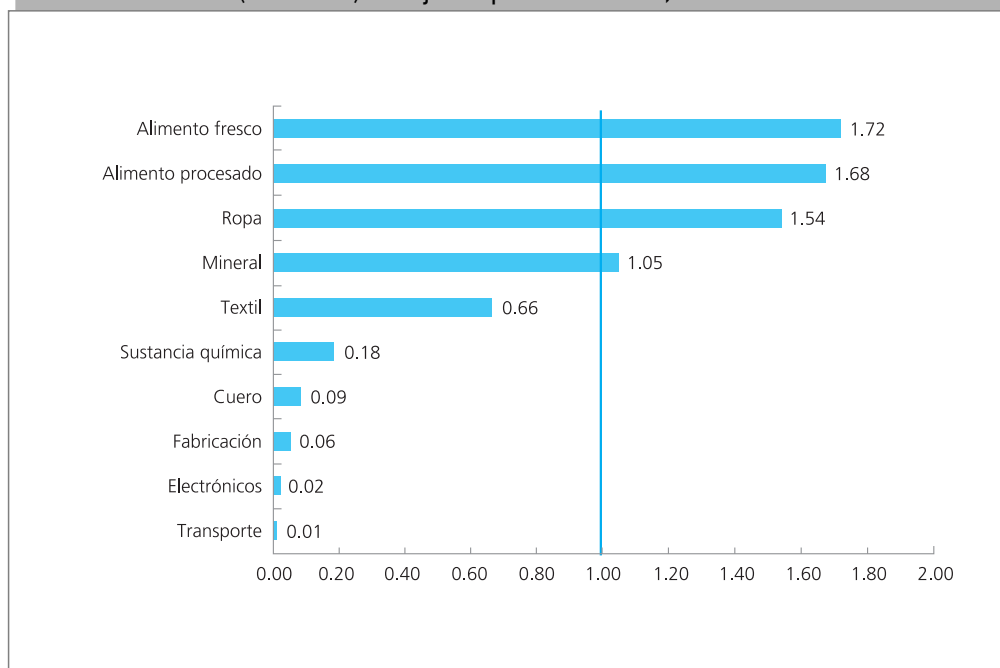
Código Arancelario	Partida de 4 dígitos del Sistema Armonizado 2007	Valor (millones de US\$)		
		2008	2009	2010
	Todos los Productos Básicos	31,288.2	26,738.3	35,073.2
7108	Oro (incluyendo el oro platinado)	5,553.5	6,752.0	7,715.4
2603	Minerales de cobre y sus concentrados	4,897.5	3,920.9	6,153.9
7403	Aleaciones de cobre refinado y cobre en bruto	2,688.5	1,861.5	2,527.1
2710	Aceites de petróleo, excepto en bruto	2,253.6	1,561.0	2,300.7
2301	Harinas, alimentos y gránulos de carne o de Offa	1,428.2	1,440.4	1,622.3
2608	Minerales y concentrados de zinc	1,294.0	1,123.1	1,473.3
2607	Minerales y concentrados de plomo	801.3	895.1	1,277.3
0901	Café, incluso tostado o descafeinado	645.1	584.4	888.3
2613	Minerales y concentrados de molibdeno	1,079.4	276.0	492.4
2709	Aceites de petróleo y aceites obtenidos de minerales bituminosos, crudos	587.5	353.2	505.1

Fuente: UN Comtrade (2011) "Peru," <http://data.un.org/> (Fecha de acceso: 20 de noviembre de 2011)

Tal como se muestra en el Gráfico 1-3, la Ventaja Comparativa Revelada (VCR) revela que la comida fresca, comida procesada, ropa, y el sector de los minerales tienen la ventaja comparativa con respecto a otras economías en el escenario mundial. Por el contrario, los sectores como el textil, químico, cuero, fabricación,

electrónica, transporte, etc., revelaron una desventaja comparativa.

〈Gráfico 1-3〉 Ventaja Comparativa Revelada, Perú 2010⁴⁾



Fuente: Datos Computados de la UN Comtrade 2010

Otros indicadores económicos en general fueron favorables: la inflación, que una vez casi destruyó la economía del Perú, fue bien manejada en un nivel de 2.9% en 2009 y el 1.5 en 2010 a pesar de la crisis financiera. La reserva internacional se incrementó a aproximadamente 33% a US\$ 44 mil millones en 2010 de US\$ 33 mil millones en 2009.⁵⁾

Sin embargo, el desempleo se mantuvo en 6.8% en 2008; especialmente, el desempleo entre la mano de obra altamente educada, tal como se midió por el

4) La ventaja comparativa revelada (VCR) es un índice que pretende evaluar la ventaja o desventaja relativa de cierto país en una cierta clase de bienes o servicios revelada por los flujos comerciales, que se basa en el concepto Ricardiano de ventaja comparativa. En 1965, Béla Balassa introdujo el concepto basándose en la siguiente ecuación

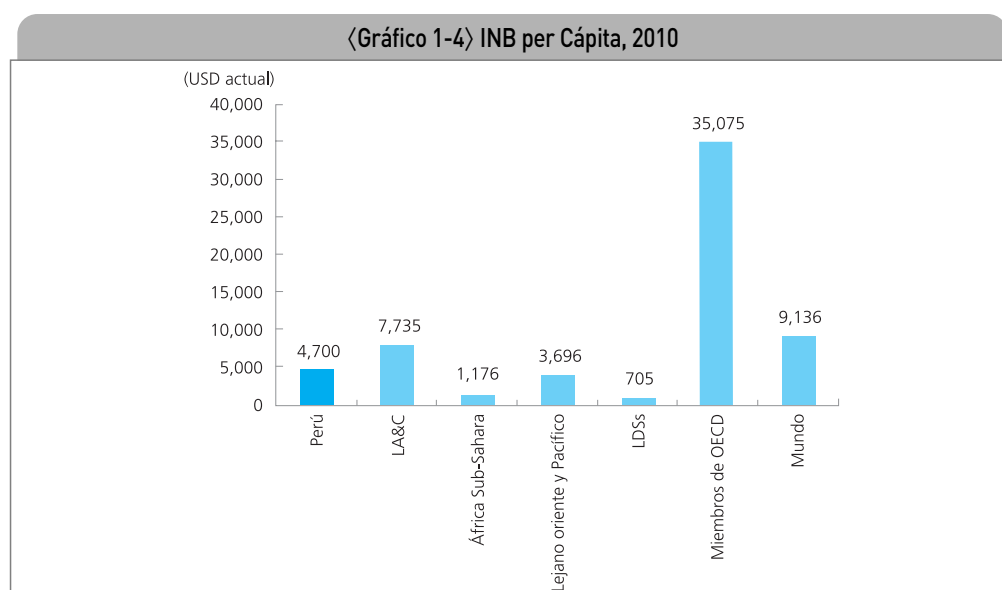
$$RCA = (E_{ij} / E_{it}) / (E_{nj} / E_{nt})$$

donde, E se refiere a las exportaciones e i al índice del país y n establece los países. Además, j es el índice de precios de artículos de comercio y t a un grupo de productos básicos. Propone que una ventaja comparativa es "revelada" si $RCA > 1$. Y si RCA es menos de 1, se dice que el país tiene una desventaja comparativa en el producto básico o industria.

5) En los US\$ actuales incluyendo oro; Banco Mundial (2011)

desempleo con educación superior, parecía preocupar a los planeadores nacionales; creció a aproximadamente el 38% del desempleo total en 2007 de 27.4 en 2006. Sin embargo, la pobreza bajó a 12.7% de la población en 2010 de 14.0 en 2009.⁶⁾

Considerando todo, el viaje del Perú hacia el Bicentenario en 2021 parece enfrentar vientos favorables. Sin embargo, parece ser un viaje bastante largo de terminar. Por ejemplo, el INB del Perú per cápita en 2010 es hasta ahora de alrededor de 60.8% del promedio de Latinoamérica y el Caribe y está ligeramente sobre la mitad del del mundo (Gráfico 1-4)



Notas: Unidad en el método Atlas (US\$ actuales); LA&C: Latinoamérica y el Caribe; LDS: Países Menos Desarrollados; Clasificación de la ONU;
Fuente: Banco Mundial (2011)

Esto plantea la pregunta de cuáles serían los factores que dificultan la economía del Perú para alcanzar su plena potencia. Quizá la desigualdad es uno de los problemas más acuciantes que impiden que la economía avance rápidamente. Efectivamente, el promedio anual del coeficiente de GINI entre el periodo de 1986-2010 es de 0.502 (Tabla 1-2). El retro-lavado producido por la desigualdad es perjudicial para el desarrollo nacional. En general, la desigualdad de ingresos lleva a la inestabilidad político-económica, por lo que en última instancia ocasiona un impacto negativo en el crecimiento nacional. Por lo tanto, el nexo de la desigualdad-crecimiento debe ser mejorado si la nación desea sostener el crecimiento.⁷⁾

6) El índice de recuento de pobreza a \$2 por día (PPP); Banco Mundial (2011)

7) Véase, por ejemplo, Yi Feng (1997) "Democracy, Political Stability, and Economic Growth." *British Journal of Political Science*, Volumen 27, No. 3, pp. 391-418.

〈Tabla 1-2〉 Coeficiente de GINI, 1986-2010

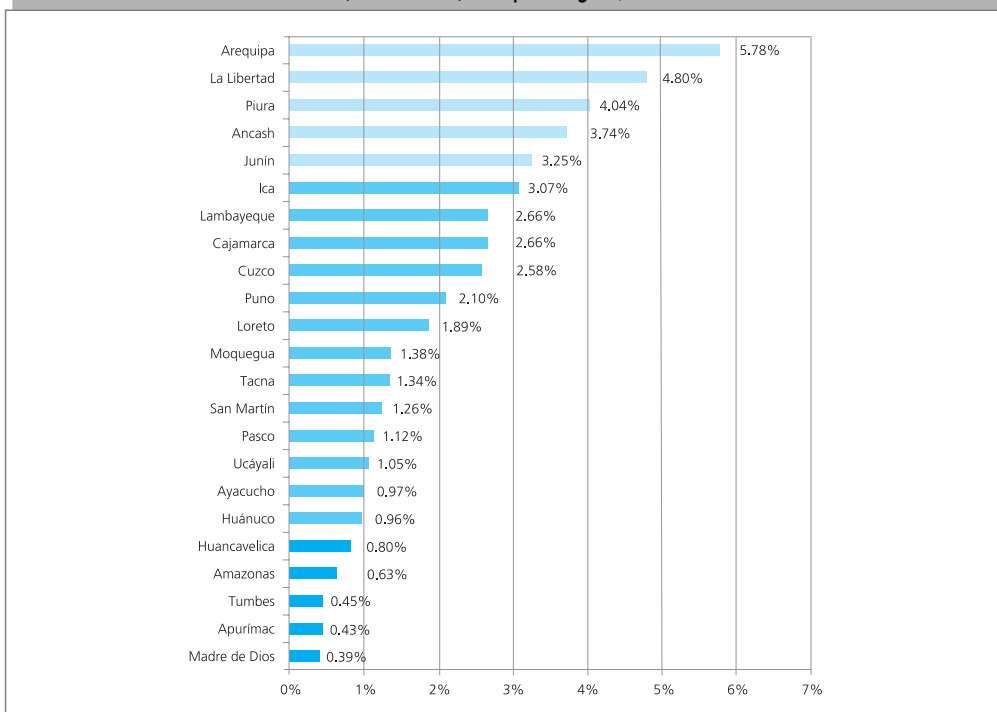
1986	1994-99	2000-07	2008	2009	2010
45.72	44.87	52.46	48.95	49.05	48.14

Fuente: Banco Mundial (2011)

1.2. Desigualdad regional

Desequilibrando el crecimiento, por lo tanto la disparidad, entre las regiones del Perú no es nada nuevo, planteándose así como uno de los problemas de desarrollo que ha afectado a los planificadores nacionales durante décadas. Como Bayer afirmó una vez, la disparidad entre regiones en la economía nacional quizá no es rara, ya que las regiones “normalmente no tienen la misma capacidad para el crecimiento económico y el desarrollo.”⁸⁾ Sin embargo, el desafío radica en que la disparidad a menudo desencadena una espiral descendente de la cadena de la pobreza,

〈Gráfico 1-5〉 PIB por Región, 2008



Nota: se excluye el PIB para Lima;

Fuente: Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, CODEMYPE (2011) "Plan Nacional para la Productividad y Competitividad de las MYPE 2011-2021: Propuesta," Documento interno, 2011.

8) John C. Beyer (1969) "Regional Inequalities and Economic Growth in Malaysia," *Yorkshire Bulletin of Economic & Social Research*, Mayo de 1969, Vol. 21 (Número 1), p1.

convirtiéndose de este modo en un problema crónico para el desarrollo nacional.

Tal como se muestra en el Gráfico 1-5, existe una gran variación en los resultados regionales. Arequipa, por ejemplo, contribuyó con alrededor del 5.78% con el PIB nacional en 2008 mientras que Madre de Dios con alrededor de 0.39. En comparación con la región de Lima, que rindió más del 55% del PIB nacional, la brecha de crecimiento entre la principal región productora, Lima, y el más bajo en la nación, Madre de Dios, subiría hasta casi el 55%.

El crecimiento sostenible también es un desafío. El crecimiento en los departamentos como Amazonas, Loreto y Tacna también fue estable, tal como se mostró en el periodo 2002-08, mientras que era bastante volátil, por ejemplo, en Cajamarca, Cuzco, Ancash y Tumbes (Tabla 1-3).

〈Tabla 1-3〉 PIB por Departamento, 2002-08

Departamentos	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	σ^*
Amazonas	4.90%	5.30%	5.10%	7.00%	6.90%	7.60%	7.60%	0.0120
Ancash	17.30%	2.10%	2.80%	3.20%	2.40%	6.90%	8.80%	0.0551
Apurímac	5.70%	5.00%	5.60%	7.40%	9.00%	2.80%	2.90%	0.0224
Arequipa	8.50%	3.50%	5.50%	6.90%	6.00%	15.60%	8.70%	0.0387
Ayacucho	6.00%	5.30%	-0.70%	9.10%	9.30%	12.30%	9.20%	0.0419
Cajamarca	10.40%	8.70%	1.40%	7.30%	-1.00%	-7.40%	8.70%	0.0655
Cuzco	-4.10%	6.20%	17.90%	8.80%	11.80%	9.60%	7.20%	0.0665
Huancavelica	-1.60%	2.90%	1.40%	7.20%	6.10%	-2.80%	2.80%	0.0368
Huánuco	2.10%	9.30%	2.80%	2.30%	2.40%	2.40%	6.60%	0.0283
Ica	6.60%	3.40%	8.80%	13.30%	8.40%	9.30%	22.00%	0.0597
Junín	3.00%	2.10%	6.20%	0.20%	10.90%	6.40%	8.30%	0.0374
La Libertad	6.50%	6.60%	-0.70%	9.90%	15.60%	10.20%	7.60%	0.0494
Lambayeque	4.90%	4.00%	-4.50%	8.10%	5.40%	10.60%	8.40%	0.0489
Lima	3.80%	3.60%	5.10%	6.90%	9.00%	10.60%	10.90%	0.0310
Loreto	4.90%	2.20%	3.60%	4.40%	5.20%	4.50%	5.00%	0.0105
Madre de Dios	9.70%	-0.10%	10.10%	10.10%	3.90%	10.90%	7.70%	0.0410
Moquegua	16.50%	7.20%	7.50%	4.40%	0.50%	-0.30%	5.50%	0.0558
Pasco	9.10%	-0.40%	3.80%	1.10%	8.40%	11.70%	1.20%	0.0472
Piura	2.90%	3.40%	8.20%	5.70%	9.80%	9.90%	6.90%	0.0284
Puno	7.40%	1.10%	2.70%	5.20%	5.00%	7.30%	5.30%	0.0229
San Martín	3.50%	3.40%	8.40%	9.00%	5.20%	9.00%	9.80%	0.0277
Tacna	4.00%	6.40%	5.90%	3.80%	4.20%	6.10%	4.20%	0.0113
Tumbes	4.10%	4.50%	7.10%	14.20%	-3.40%	8.60%	6.70%	0.0532
Ucayali	4.90%	3.60%	8.40%	6.90%	6.50%	4.20%	5.80%	0.0167

Notas: *La desviación estándar (σ) para el periodo 2002-08 reportado en la última columna fue calculada de la tasa de crecimiento de PIB para el mismo periodo; sin embargo, debe notarse que la advertencia como periodo de muestra que fue muy corto para tener un significado estadístico;

Fuente: CODEMYPE (2011).

1.3. Los esfuerzos del gobierno peruano para cerrar la brecha regional

El reconocimiento de la gravedad de los desafíos ocasionados por la disparidad regional, el Gobierno del Perú se esforzó en cerrar la brecha regional para poder fomentar el desarrollo equitativo, la armonía social y la estabilidad sociopolítica en la nación. Tales esfuerzos fueron documentados, por ejemplo, en el *Plan Bicentenario 2010-21* ideado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN),⁹⁾ en el que propone promover el desarrollo regional integrado por la incorporación de economías regionales a lo largo de la Ruta Interoceánica a los corredores económicos.

〈Tabla 1-4〉 Corredores Económicos en el Perú

	Departamento
Corredor Norte	Amazonas, Cajamarca, La Libertad, Lambayeque, Loreto, Piura, San Martín, Tumbes
Corredor Central	Ancash, Callao, Huánuco, Junín, Lima, Pasco, Ucayali
Corredor Sur	Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cusco, Ica, Huancavelica, Madre de Dios, Moquegua, Puno, Tacna

Por definición, un corredor económico es una unidad integrada que busca el interés económico común del desarrollo de infraestructura dentro de un área menor que, pero más allá de la nación. El corredor está conectado por carretera, ferrocarriles o canales.¹⁰⁾ Por lo tanto, un corredor económico normalmente desarrolla su área más allá de la nación mediante la red de transporte o distribución. El Corredor Económico del Sur (CES) también va más allá de la frontera peruana, yendo hacia los países vecinos que comparten intereses económicos comunes (Véase el Gráfico 1-6). En combinación con el esquema de crecimiento económico y cooperación establecido por el plan de, por ejemplo, la “Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional en Sudamérica (IIRSA)” ampliaría la oportunidad para el CES, ya que la IIRSA también imagina el crecimiento compartido mediante la vinculación del Perú con sus economías vecinas, tales como Brasil, Bolivia, Chile, etc. (Gráfico 1-6).¹¹⁾

9) El Plan Bicentenario es un lineamiento estratégico que documenta las metas de desarrollo social, político y económico del Perú. Tal como indica su título, el plan es la manifestación de las visiones del Perú para el futuro - específicamente lo que quiere ser para el 2021, el 200 aniversario de la independencia del país.

10) Banco de Desarrollo de Asia (2011) “The Economic Corridor Approach,” <http://www.adb.org/GMS/Economic-Corridors/approach.asp> (Fecha de acceso: 15 de junio de 2011)

11) Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional en Sudamérica, IIRSA (2011) “What is IIRSA?” <http://www.iirsa.org/> (Fecha de acceso: 15 de junio de 2011)

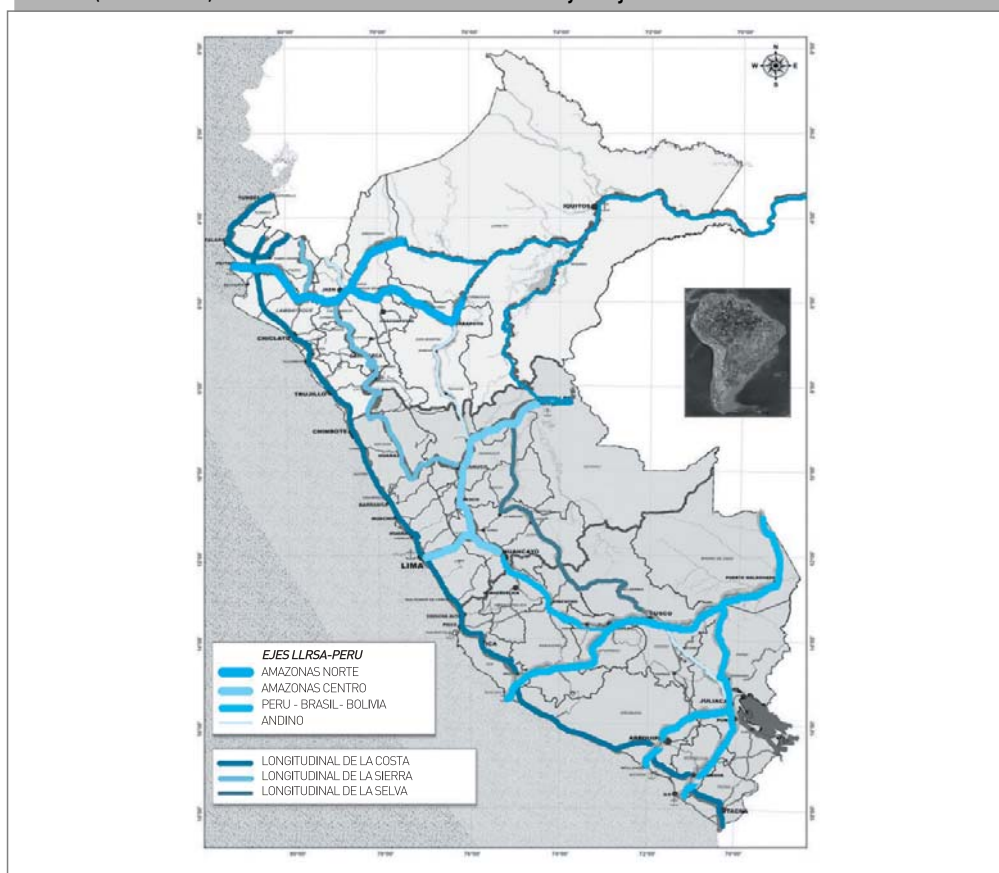
Sin embargo, existen brechas, las económicas y de otros tipos, que actualmente existen entre los corredores. La cantidad de empresas en el corredor central, por ejemplo, excede casi tres veces más la de otros corredores. La cantidad de negocios individuales y microempresas así como las PYMEs en el CES se encuentra, al menos entre los corredores económicos en el Perú.

〈Tabla 1-5〉 Cantidad de Empresas por Corredor Económico, 2008

	Empresas Individuales y Microempresas	Incorporadas	PYMEs	Total
Corredor Norte	189,708	27,210	216,918	433,836
Corredor Central	536,566	156,476	693,042	1,386,084
Corredor Sur	184,544	24,750	209,294	418,588
Total	910,818	208,436	1,119,254	2,238,508

Fuente: CODEPYME (2011)

〈Gráfico 1-6〉 Corredores Económicos en el Perú y el Eje de Infraestructura de la IIRSA

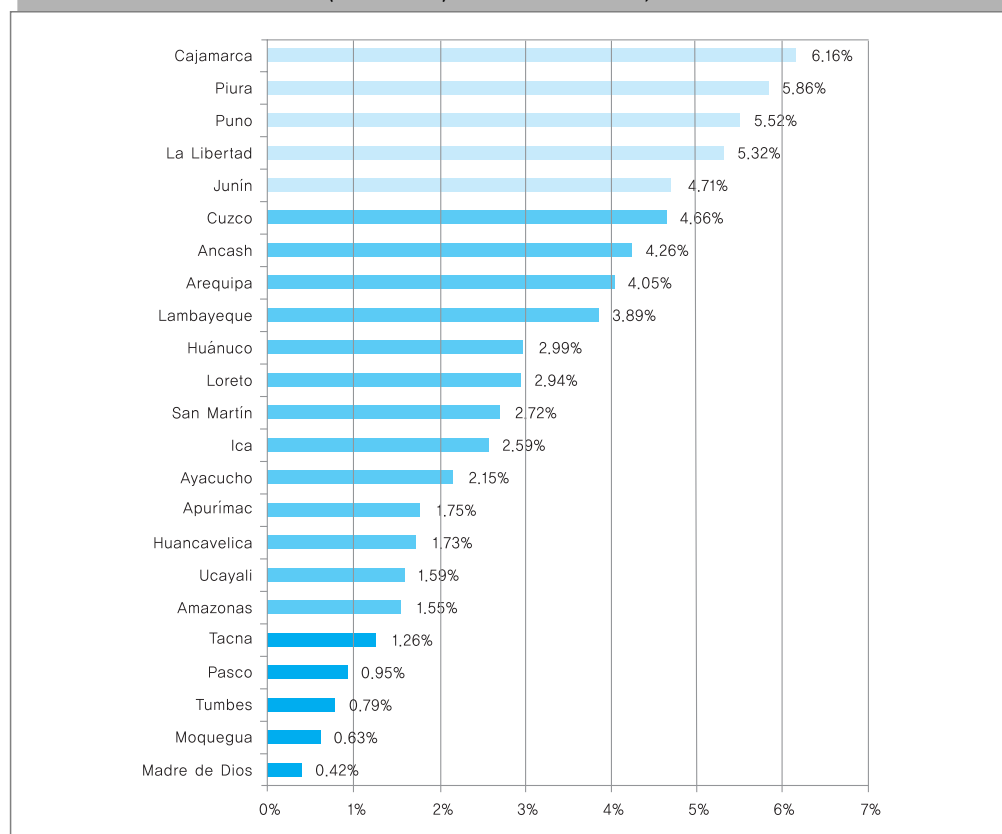


Fuente: CEPLAN (2010)

El déficit de recursos en el CES también es visible en el lado del capital humano. Por ejemplo, la población económicamente activa (PEA) en el CES representa sólo el 23.2% del PEA total, mientras que un PEA en CEC es de 47.4% y CEN 27.3. A nivel departamental, Cajamarca tiene la mayor reserva de PEA, alrededor de 6.16% del total de PEA, mientras que Madre de Dios tiene el PEA menos disponible, 0.42% (Gráfico 1-7).

Posteriormente, las oportunidades de desarrollo también son desiguales ya que hay disparidad en los recursos disponibles y movilizables. Este fenómeno se traduce en la variación de resultados entre los corredores, tal como se muestra en el Gráfico 1-8. Nuevamente el CES es la región con menos producción, que, en 2009, contribuyó sólo con alrededor del 18.39% con el PIB nacional. Por contraste, el CEC representó aproximadamente el 62.77%, que representa qué tan grandes son actualmente las brechas regionales.

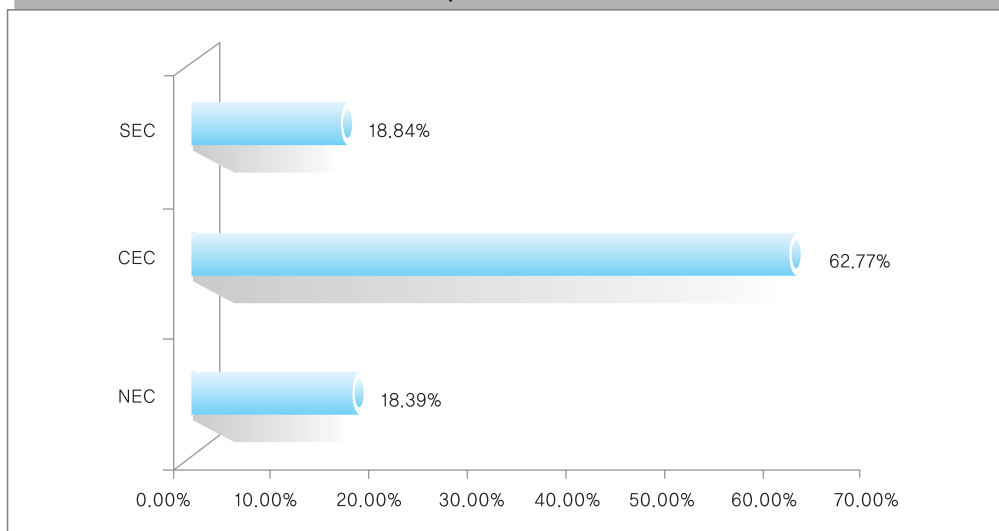
〈Gráfico 1-7〉Distribución de PEA, 2008



Nota: se excluye Lima;

Fuente: CODEMYPE (2011)

〈Gráfico 1-8〉 PIB por Corredor Económico, 2009



Fuente: Calculado a partir de los datos disponibles en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, SUNAT (2011) <http://www.sunat.gob.pe/> (Fecha de Acceso: 20 de noviembre de 2011)

2. Las PYMEs como un Agente para Promover el Desarrollo Regional

2.1. El papel de las PYMEs en los países en vías de desarrollo

En general, las PYMEs son a menudo referidas como el “esqueleto” de una economía. No es del todo una afirmación exagerada, dado el papel que las PYMEs llevan a cabo en una economía nacional. En 2009, hubieron aproximadamente 3 millones de PYMEs en Corea, que representa el 99.9% de la cantidad total de empresas; 98% de las empresas en Turquía son PYMEs; en los EE.UU., las PYMEs tienen una participación del 99% de todas las empresas empleadoras. Las PYMEs contribuyen con el desarrollo económico mediante la creación de oportunidades de empleo para hacer crecer la fuerza laboral, no sólo en las áreas urbanas sino también en las comunidades rurales. Posteriormente, las PYMEs contribuyen con la mitigación de la migración de la población hacia y la concentración en áreas urbanas. Al hacer esto, las PYMEs contribuyen con el desarrollo balanceado entre regiones, lo cual en última instancia contribuye con la mejoría de la desigualdad regional.

Las PYMEs también tienden a emplear procesos de producción de mano de obra intensiva, proporcionando, por lo tanto, oportunidades de empleo. Por lo tanto, ellos expandieron las oportunidades de generación de ingresos, lo que llevó a la

mitigación de la pobreza.

Además, las PYMEs son un catalizador de la innovación. Efectivamente, las PYMEs deben ser innovadoras, ya que deben competir en los nichos de mercado con recursos limitados. En este proceso, ellos también desarrollaron y utilizaron recursos locales, contribuyendo así con el desarrollo regional.

2.2. PYMEs en el Perú

El significado de PYMES no es una excepción en el Perú. Según el Centro de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa, o PROMPYME, la cantidad de pequeñas empresas en el Perú es de alrededor de 1.1 millones. Las pequeñas y micro empresas representan alrededor del 98.6% del total de empresas; las microempresas representan alrededor del 91.7% y las pequeñas empresas el 6.9% (Tabla 1-6).

Las PYMEs contribuyen con alrededor del 40% del PIB nacional; alrededor de 1.4% es representado por empresas medianas y casi el 60% del PIB es representado por grandes empresas.

〈Tabla 1-6〉 PYMEs en el Perú (%)			
	Unidad industrial*	Empleo	Contribución con el PIB
Micro Empresas	91.7	53.0	42.1
Pequeñas Empresas	6.9	24.0	
Empresas de tamaño mayor al mediano	1.4	23.0	57.9
Total	100.0	100.0	100.0

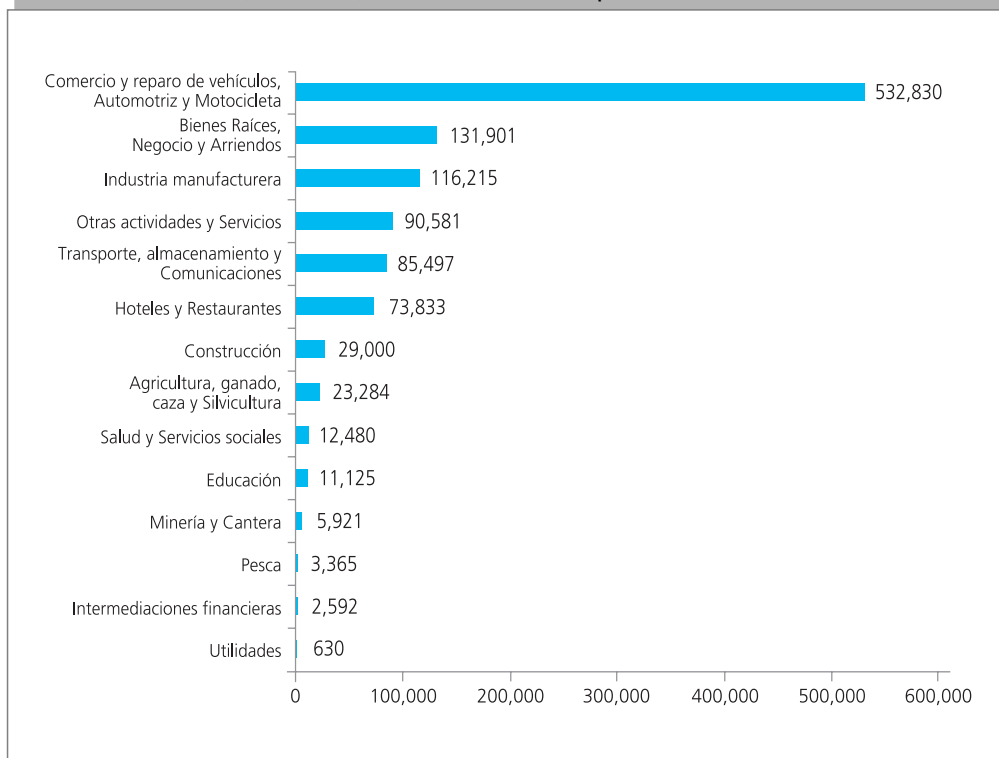
Nota * La unidad industrial es el porcentaje del total de empresas;
Fuente: PROMPYME(2010)

La mayoría de PYMEs en el Perú se dedican a las industrias que requieren de poco o nada de tecnología. Por ejemplo, la mayor proporción de PYMEs, alrededor de 48%, opera en el comercio de reparación de vehículos, seguido de los servicios inmobiliarios y de alquiler (Gráfico 1-9). Aproximadamente el 10.4% de PYMEs se dedican a la fabricación. No es de extrañar como es, las PYMEs en el Perú contribuyen solamente con 2% de la exportación de la nación.¹²⁾

12) PROMPYME (2010)

El reconocimiento de la fragilidad de las PYMES, el Gobierno del Perú se ha estado enfocando en la mejoría de la capacidad y competitividad de las PYMES, ya que están asociadas en última instancia con el desarrollo regional y la reducción de la pobreza.

〈Gráfico 1-9〉 Distribución de PYMES por Industria, 2009



Fuente: CODEMYPE (2011) *Plan Nacional para la Productividad y Competitividad de las MYPE 2011-21*

3. Objetivos, alcance y justificación del estudio

3.1. Objetivos y alcance del estudio

El tema principal de este estudio es contribuir con la promoción de la competitividad de las PYMES en el Corredor Económico del Sur en el Perú.

- (1) Específicamente, este estudio intenta identificar algunas industrias estratégicas regionales en el corredor en el que participan las micro, pequeñas y medianas empresas;
- (2) Y va a idear planes de acción, por lo que las medidas para aplicar las estrategias

que ayudarán a las PYMEs en CES a fomentar la competitividad.

En este sentido, se estudiarán las industrias estratégicas nacionales tales como las industrias del café y de la alpaca, a la luz del potencial de exportación a los mercados en Corea. Además, también se buscará el potencial para promover la industria de las autopartes para ZOFRATACNA (la Zona Libre de Tacna).

Y, a la luz del desarrollo de las PYMEs en el corredor, el estudio también se enfocará en el fomento de la competitividad de las PYMEs. Específicamente, explorará los enfoques de las PYMEs para cooperar, de modo que puedan mejorar la fragilidad ocasionada por la “fragmentación”. En este sentido, examinará los modelos tales como los programas de cooperación y el complejo agroindustrial, que, en Corea, han dado resultados significativos.

En resumen, el alcance de este estudio es enfocarse en el fomento de la competitividad, incluyendo el potencial de exportación, de:

- (1) la industria del café;
- (2) la industria de la alpaca; y
- (3) partes automotoras en ZOFRATACNA.

También examinará:

- (4) los programas de cooperación de las PYMEs y el complejo agroindustrial aplicable al CES.

El Gobierno del Perú ve la mejoría de la competitividad de las PYMEs como la clave para lograr las metas establecidas por el Plan Bicentenario. Y también reconoce que los clústeres y la asociatividad de las PYMEs como una de las fuerzas motrices que fomentan la competitividad de las PYMEs. El gobierno ve especialmente que la promoción de la capacidad de exportación de las PYMEs es una cuestión de urgencia. La razón es doble: una, el gobierno prevé aumentar el acceso al mercado de las PYMEs más allá del mercado nacional de productos estratégicos y especializados de las regiones. Con este fin, el gobierno desea que las PYMEs regionales aprovechen las oportunidades de mercado ofrecidas mediante los acuerdos de libre comercio ampliados.

Efectivamente, el Perú ya es un miembro de numerosos acuerdos de libre comercio / uniones aduaneras. Por ejemplo, el Perú firmó el Acuerdo de Promoción Comercial Perú-EE.UU. (APC) en 2006; ha sido miembro de la Comunidad Andina (CAN, la Comunidad Andina de Naciones) desde 1969. Se ha llegado a la conclusión

de un acuerdo comercial bilateral con la Unión Europea (UE). Además, el Perú suscribió importantes acuerdos comerciales bilaterales con China y Japón y está buscando entrar en los acuerdos de libre comercio con otras naciones asiáticas, tales como Tailandia. En 2011, Perú firmó un TLC con Corea, expandiendo sus lazos con los países asiáticos.

Como tal, las oportunidades de mercado se están abriendo rápidamente; sin embargo, la fragilidad de las PYMEs les impide captar las oportunidades de mercado en el extranjero a pesar de su importante papel en la economía peruana.

Tal como se mencionó en otra parte de este documento, las PYMEs contribuyen con alrededor del 42% del PIB nacional en el Perú. Sin embargo, su contribución con la exportación (medida por la exportación del valor total) es sólo del 2%.

3.1.1. Sobre el café y la alpaca

Entonces, ¿por qué este estudio se enfoca en productos como el café y la alpaca? El café, junto con la yuca, la coca y varias frutas, crece en la zona inferior de los valles en los Andes del Sur principalmente por la población indígena donde la pobreza es extendida.¹³⁾ Entre la biodiversidad en la zona inferior, el café es quizá un cultivo comercial objeto de comercio que podría mejorar la vida de los agricultores en estas áreas (Véase también “Tabla 1-1: Top-10 de Productos de Exportación del Perú, 2008-09” en la sección anterior). Dado que el Plan Bicentenario es proyectado para reducir la pobreza para el 2021 de 34.8 a 10%, el potencial para el acceso de mercado para los productores de café en el CES necesitan explorarse de cerca. Especialmente, el café “orgánico” del Perú podría ofrecer a los productores de café en estas regiones nuevas oportunidades de mercado ofrecidas por recientes acuerdos bilaterales de comercio con países asiáticos, incluyendo Corea.

De la misma manera, la alpaca ha sido el sustento de la gente en el altiplano de los Andes del Sur durante cientos, sino miles, de años. Las lanas y carnes ofrecidas por la alpaca han sido la fuente de los pastores de alpaca y sus familias para el trueque con otros productos alimenticios básicos desde la época del Imperio Inca.¹⁴⁾ Son productos *sui generis* que están disponibles para la población indígena en duras condiciones en el altiplano de los Andes, que son las únicas áreas en el entorno natural donde se pastan las alpacas. Por lo tanto, la mejora de la competitividad de la industria de la alpaca, incluyendo la expansión de oportunidades de acceso al

13) Véase, por ejemplo, International Institute for Environment and Development, IIED (Año Desconocido) “Traditional Resource Rights and Indigenous People in the Andes,” <http://pubs.iied.org/pdfs/14504IIED.pdf> (Fecha de acceso: 20 de noviembre de 2011).

14) Véase Jakob Kronik y Dorte Verner (2010) *Indigenous Peoples and Climate Change in Latin America and the Caribbean*, Washington, D.C.: El Banco Mundial.

mercado, estarían obviamente en sintonía con los esfuerzos del gobierno peruano para promocionar el desarrollo regional.

3.1.2. Sobre las piezas automotoras en la región de Tacna

Actualmente, no existe un solo fabricante de automóviles en el Perú. Desde 2002 cuando la división de camiones de Volvo cerró su planta de Ate-Vitarte, Perú no tienen fabricantes de automóviles en el país. Una de las razones que se puede atribuir a la no existencia de los fabricantes es la afluencia de autos usados al país en ausencia de barreras de importación para tales vehículos usados.¹⁵⁾ Hasta hace poco, el Centro de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios (CETICOS) en Ilo y Matarani repara y reacondiciona autos usados. También se emprendió un comercio similar en ZOFRATACNA.

Sin embargo, el ambiente de negocios ha cambiado: las importaciones de autos usados fueron detenidas por el Gobierno del Perú a fines de 2010. Por lo tanto, se espera la demanda de partes para la flota existente de autos usados, que se calcula es de alrededor de 1.3 millones.¹⁶⁾ Además, la cantidad de flotas en países adyacentes – Chile, Venezuela, Colombia, Ecuador, Bolivia, Argentina, etc.– se están incrementando. En otras palabras, la condición de mercado se ha creado en una dirección favorable.

Efectivamente, las importaciones de partes automotrices crecerán en 20% en 2012, tal como se predijo por la Asociación Automotriz del Perú (AAP). En 2011, las importaciones de partes automotrices llegaron a US\$ 100 millones, representando el nivel más alto de los últimos años.¹⁷⁾ A nivel nacional, Perú produce US\$ 250-300 millones de autopartes además de las importaciones, algunas de las cuales son exportadas.

A medida que el Gobierno Regional de Tacna prevé la transformación de las experiencias de la reparación y reacondicionamiento de partes usadas a través de la operación de ZOFRATACNA en un clúster relacionado con los automotores, vale la pena revisar y pesar el potencial del desarrollo de la industria de las autopartes.

3.1.3. Sobre programas de cooperación PYME

Por definición, las PYMES son pequeños negocios. Son pequeñas en términos de

15) Marco Kamiya y Cesar Ramírez (2004) "La industria automotriz, desarrollos en China e implicaciones para Latinoamérica," *Cuadernos de Difusión*, Vol. 17, Diciembre de 2004, pp. 5-20.

16) Ibid.

17) TodoAutos (2011) "Importación de autopartes y suministros llega a los \$1,100 millones," <http://www.todoautos.com.pe/> (Fecha de acceso: 20 de febrero de 2012)

los recursos que pueden movilizar, a pesar de las significativas contribuciones que proporcionan a la economía nacional. En consecuencia, deben soportar desventajas intrínsecas en términos de las economías de escala. De hecho, la asociatividad es una de las alternativas más plausibles por medio de la cual las PYMES podrían explicar la desventaja intrínseca de las PYMES. Efectivamente, las PYMES podrían unir sus recursos para obtener economías de escala, de modo que puedan competir en el mercado de manera más efectiva. Y sin embargo, la fragmentación de las PYMES en el Perú sigue siendo un desafío.

Basándose en este contexto, este estudio también arrojará luz sobre las experiencias políticas de los organismos de apoyo a las PYMES y las instituciones en Corea en las áreas de promoción de cooperación entre las PYMES y el desarrollo regional.

4. Organización del Estudio

Tal como se indicó en la sección anterior, este estudio se ocupará de (1) la industria del café; (2) la industria de la alpaca; y (3) las autopartes en ZOFRATACNA; y (4) los programas de cooperación de las PYMES y el complejo agroindustrial aplicable al CES.

En consecuencia, el capítulo 2 tratará la industria del café en general y los factores *sui generis* del café peruano. Además, presentará planes de acción para mejorar la competitividad de los productores de café en el CES. El capítulo 3 tratará la industria de la alpaca de la misma manera que la industria del café. El capítulo 4 revisará y propondrá la “reindustrialización” de la industria de las autopartes en el Perú, utilizando especialmente la Zona de Libre Comercio de Tacna; el capítulo 5 se enfocará en el complejo agroindustrial y en otros programas que podrían ayudar a fomentar la cooperación entre las PYMES peruanas. El capítulo 6 personificará los hallazgos y concluirá el estudio. En el capítulo 6, se agregarán los planes de acción propuestos en cada capítulo.

Los Planes de Desarrollo Regional para el Corredor
Económico del Sur en el Perú: Vinculando las Industrias
del Café, la Alpaca y las Autopartes con el Mundo

Capítulo 2

Plan de Desarrollo Industrial Estratégico Regional: La alpaca

Resumen

1. Visión general de la alpaca
2. Características únicas de la industria textil
3. Industria de la alpaca peruana: Situación y problemas
4. Organizaciones y empresas coreanas asociadas con la industria de la alpaca
5. Agenda y Políticas

Plan de Desarrollo Industrial Estratégico Regional: La alpaca

Moon-Kyum Kim (Universidad de Soongsil)

Resumen

La industria textil tiene una estructura de producción de varias capas que van desde la obtención de materia prima hasta la producción textil y de telas. Cada industria en la cadena de valores incluyendo hilo (tejidos / fibras químicas), trabajos de coloración, producción de productos para el consumidor (vestidos, otros productos textiles) y la distribución (ventas) están estrechamente vinculadas.

Las industrias en Italia, Francia y Japón están desarrollando nuevos productos con un alto valor agregado y por lo tanto están fortaleciendo su competitividad. En la mayoría de países, el hilo es creado por empresas químicas especializadas, el hilado es realizado por grandes empresas y los productos finales son fabricados por PYMEs que se especializan en productos de moda y suministros médicos. Existe mucho campo para la mejora en la facilitación de una estrecha colaboración entre las empresas que participan en esta industria.

Según Toyne, la industria textil de una nación es desarrollada en seis fases: la fase embrionaria, la fase de exportación de tela, fase de exportación de tela y materiales de alta calidad, la edad dorada, el pico y declive. El modelo de desarrollo de seis fases de Toyne no es aplicable para todas las naciones ya que el camino de desarrollo de la industria podría diferir dependiendo del ambiente natural y de otras características de cada nación.

Originario de las altas montañas de los Andes, la alpaca tiene pelo largo y brillante con muchas cualidades deseables incluyendo la suavidad y el aislamiento térmico para el consumo humano. Aproximadamente el 45% de la piel de alpaca es de color blanco, mientras que el 10% es de color camello y el 45% restante es de color marrón oscuro, gris y negro. La piel de alpaca de color natural demanda un precio más alto que la piel de color blanco. La piel con una proporción más alta de pelo negro es vendida a un precio mucho menor que las otras. Aproximadamente el 70% de la piel de alpaca producida tiene la finura de 26-28 μ mientras que la piel restante tiene una finura de 34-36 μ . El volumen de producción anual clasificada en 22-24 μ es marginal a aproximadamente en 50 toneladas por año.

La industria textil peruana está estrechamente vinculada con la industria de la ganadería de alpaca y los productores de las prendas de punto, hechas de piel de alpaca natural y fibras químicas.

Según las estadísticas nacionales, la industria de la alpaca ha creado 352,762 trabajos y sólo la fabricación textil es responsable de la creación de 192,789 trabajos gracias a la significativa demanda interna y externa. La cantidad de personas empleadas en la industria de la ganadería de alpaca se calcula en 150,000.

Los desafíos de la industria de la alpaca del Perú para la política y la práctica son los siguientes:

La industria de la alpaca peruana está sufriendo de diversos problemas incluyendo instalaciones de producción viejas y falta de marcas originales. Como resultado, la industria se enfoca en OEM y en el procesamiento sólo de materias primas y textiles. La industria también carece de capacidad de Investigación y Desarrollo (I&D) para el desarrollo de tecnologías básicas, por lo que es difícil producir productos competitivos. La red de la industria también es débil, por lo que es difícil lidiar con el entorno empresarial en rápida evolución. La cantidad de especialistas de producción y los ingenieros expertos también es baja. Esto indica que la industria se encuentra en la fase de exportación de telas del modelo de Toyne.

Fomento de una experta fuerza de trabajo para la industria de la fibra de alpaca

A pesar de que el Mercado de ropa de bajo y mediano precio en los países desarrollados se ha saturado, el mercado de la moda se está expandiendo tanto en diversidad como en volumen. Para un éxito a largo plazo, es necesario fomentar los especialistas en diseño de modas y apoyar a las empresas que producen prendas de vestir de moda originales con sus propias marcas. Para ello, deben desarrollar una experta fuerza de trabajo en la creación de patrones, marketing, comercialización y

coordinación de moda para poder capitalizar este creciente mercado de la moda. Lo siguiente representa una serie de acciones propuestas que podrían requerirse para mantener y hacer crecer la posición del Perú en el mercado.

(1) El establecimiento de un centro de capacitación e investigación (CCI)

Esto iniciaría con la identificación de un instituto de investigación académico-industrial, teniendo una capacidad bien establecida para la investigación y la educación. El conocimiento y la capacidad de investigación de la institución sería entonces aumentada para servir como un CCI relacionado con la industria especializada en la alpaca. El CCI entonces serviría como la plataforma desde la cual se desarrollaría una experta fuerza de trabajo, especializada en el desarrollo de la tecnología de fibra de alpaca y sus aplicaciones. Una vez que el CCI se especializa completamente en el adelanto de la industria, se beneficiaría del permanente apoyo gubernamental como un instituto independiente especializado. El CCI también se convertiría en el eje de un clúster de innovación.

(2) El establecimiento de la colaboración con las instituciones nacionales e internacionales de investigación

Esto requeriría el planeamiento y la implementación de programas promocionales para llegar a las instituciones nacionales e internacionales. Las competencias nacionales para diseñadores y creadores de patrones se darían de manera regular para promocionar el desarrollo experto y la identificación de talento local. Esto sería seguido por la disposición de oportunidades de capacitación en el extranjero (a corto y largo plazo) para talentosos expertos locales.

(3) La identificación y contratación de expertos extranjeros

Para fortalecer la competitividad de la industria de la fibra de alpaca del Perú, será importante monitorear nuevas tendencias en los mercados emergentes y en los mercados nicho objetivos. Por lo tanto, se recomienda que se implemente una campaña para contratar jubilados de fábricas extranjeras de productos de "imitación". Ya que a menudo existen muchas barreras para la contratación de expertos extranjeros que tienen carreras activas en la industria, es más realista dirigirse a los expertos jubilados. Estos expertos proporcionarían los conocimientos necesarios para la diferenciación del producto y el mejoramiento de la calidad - la clave para mantener la competitividad de la industria de la fibra de alpaca.

(4) El establecimiento de redes de compradores

La construcción de una red de compradores para cada país objetivo es esencial.

Esto requeriría trabajar con la fuerza laboral extranjera recién contratada para: (a) fortalecer los conocimientos básicos de tecnología, la experiencia técnica y desarrollar una base de datos de información de los mercados objetivo y las redes de negocios; (b) construir relaciones de colaboración con industrias de la moda en rápido crecimiento en los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China), y los fabricantes textiles en los países de Sudamérica y Europa Oriental.

(5) Marco legal

Se propone que se desarrolle e implemente desde el principio el establecimiento del marco legal y las políticas necesarias para la contratación de expertos extranjeros.

El fomento de una experta fuerza de trabajo para la industria de la fibra de alpaca

Un clúster industrial se refiere a un área con una alta concentración de empresas interrelacionadas, lo que genera altos valores económicos a través de intercambios activos de información y recursos. Basándose en el análisis de los datos del proyecto, se recomienda por lo tanto la creación de un clúster de la industria de la alpaca en la región de Cuzco para desarrollar una economía regional y fortalecer la competitividad mediante la estimulación de la innovación dentro del clúster. Un efectivo clúster industrial no se forma de manera natural sino planeada, establecida y nutrida con la dirección de facilitadores capaces y fondos de apoyo. Más específicamente, la creación efectiva y la facilitación de un clúster industrial requieren la estrecha colaboración y la creación de redes por parte de expertos incluyendo proveedores de visión, organizadores de sistema, servicio especializado y proveedores de conocimiento, entre otros.

El establecimiento de una fuerte red entre el gobierno regional, las universidades y los centros de I&D, reubicando algunas de las organizaciones en un área física específica de ser posible, es el primer paso en la creación de un clúster de la industria de la alpaca. Entonces sería necesario establecer centros y cursos de capacitación para poder nutrir los talentos locales y hacer del clúster un lugar en el que existen buenos trabajos y una fuerza de trabajo capacitada. También es importante implementar políticas y sistemas que permiten que un extranjero experto en la industria se una al clúster como asesor técnico para las empresas y/o capacitadores. La creación de un dedicado instituto de investigación de la industria de la alpaca con capacidad interna de fomentar a los expertos en I&D de la industria de la alpaca también podría considerarse como el siguiente paso. A pesar de que los fondos del gobierno serían necesarios para crear tal instituto, eventualmente debería volverse una institución independiente, aunque con algo de apoyo gubernamental.

Un clúster de la industria no necesita limitarse a una región geográfica o a un sector de la industria tal como la producción e fibra. Por ejemplo, un marketing en colaboración de la industria de la moda de Lima y de la industria de la alpaca de Cuzco podría proporcionarse significativos beneficios entre sí.

Desarrollo de marcas originales

El desarrollo de marcas originales para empresas individuales o grupos de PYMEs es importante para sostener un incremento en el volumen de exportación. Por lo tanto, se recomienda que:

- (3) se emprenda la selección de prometedoras empresas de mediano tamaño y que sean fomentadas como empresas de bandera con marcas originales, para promover su crecimiento e incrementar la reputación total de los productos peruanos. Además, se recomienda que se implemente una selección de pequeñas empresas prometedoras así como planes para fomentar su crecimiento en empresas de mediano tamaño, para ayudarlas a beneficiarse tanto de la escala como de la copia de la economía.
- (4) Fortalecer la capacidad de marketing: se recomienda que se emprenda el establecimiento de una red de ventas local independiente en mercados extranjeros objetivo. Esto es importante para comercializar de manera más efectiva los productos desarrollados y vendidos bajo nombres de marcas comunes. Una clave para incrementar las ventas sería una agresiva estrategia de marketing para acercarse a los consumidores extranjeros de manera directa.

Promoción de proyectos de colaboración entre-corriente

La asignación presupuestaria de un fondo de desarrollo de tecnología será extremadamente importante. El fondo respaldaría los proyectos diseñados para promover el desarrollo de nuevas tecnologías y diferenciación de productos para los consorcios entre-corriente textiles-de la moda que colaboran en el planeamiento, desarrollo de tecnología, producción y marketing. Una corriente es un consorcio que consta de entidades de tres o más sectores diferentes, incluyendo empresas, institutos de investigación y universidades. (El apoyo de financiación promedio por parte del gobierno coreano por consorcio es de aproximadamente 2 mil millones de KRW durante un periodo de dos años)

Es esencial para fomentar el crecimiento de empresas selectas de tamaño medio como empresas de bandera, con sus propias marcas para poder incrementar su valor de mercado y construir una reputación general de los productos peruanos. Además, establecer una meta a largo plazo de construir la reputación de la 'Colección Perú'.

Apoyo financiero para el reemplazo de las instalaciones obsoletas

Se ha propuesto que debería proporcionarse apoyo financiero para el reemplazo de las instalaciones obsoletas operadas por empresas de fibra de alpaca de tamaño medio y pequeño, así como la implementación de sistemas avanzados de gestión ya que existe un potencial significativo para impulsar la industria de la alpaca.

Según los expertos de alto nivel de la Asociación de Lana de Corea, el costo de nuevas instalaciones, que pueden producir lana peinada y en última instancia convertirla en hilo, a través del procesamiento de lana peinada (hilado de lana peinada) y procesamiento carbonado (lana cardada) se calcula en 2 millones wones ganados por cada huso. Debe notarse que las típicas fábricas de hilo tienen 7,000 husos cada una.

En Corea, el apoyo financiero para las renovaciones de las instalaciones se maneja a través de la Corporación de Pequeñas y Medianas Empresas como el 'Nuevo Fondo de Base de Crecimiento'. Las PYMEs deben tener más de cinco años de historia operacional para ser elegibles para recibir fondos. El uso aplicable del fondo cubre las compras de las instalaciones de fabricación y el equipo de prueba, la instalación de las instalaciones, la evaluación de la estabilidad de la operación, el mejoramiento del ambiente operativo y las instalaciones de apoyo para los trabajadores. El tiempo máximo de un préstamo es de ocho años con hasta tres años de periodo de gracia para los pagos principales del préstamo.

1. Visión general de la alpaca

1.1. Alpaca

La alpaca es miembro de la familia de los camélidos de Sudamérica, que incluye el guanaco, la vicuña, la llama y la paco-vicuña, una raza mixta entre la vicuña macho y la alpaca hembra. El ancestro de la familia de los camélidos en realidad se originó en el sudoeste de Norte América, aproximadamente 50 millones de años atrás y luego migró a Sudamérica, Asia y el norte de África.

El uso de la piel de alpaca inició en el antiguo Perú ya en el año 400 AC. La alpaca fue criada por el Imperio Inca en grandes cantidades durante los siglos 11 y 12. La industria textil de la alpaca, que dependía de los métodos tradicionales de producción, creció rápidamente a medida que se introdujo la avanzada tecnología de producción del Reino Unido (RU). El Perú es el líder mundial en la industria de alpaca con tecnologías textiles únicas que permiten la producción de textiles que poseen las cualidades de la materia prima. Los textiles de alpaca han sido utilizados por los

diseñadores de modas líderes para productos de moda de alta calidad desde la década de 1970. Hoy en día, la piel de alpaca es utilizada en la producción de varios tipos de productos incluyendo tejidos planos, tejidos de punto, etc. Los tejidos de alpaca son versátiles y pueden ser utilizados tanto para la producción de prendas de vestir de invierno como de verano.

Originaria de las altas montañas de los Andes, la alpaca tiene pelo largo y brillante con muchas cualidades deseables incluyendo suavidad y aislamiento térmico para el consumo humano. Aproximadamente el 45% de la piel de alpaca es de color blanco, mientras que el 20% es de color camello y el 45% restante es marrón oscuro, gris y negro. La piel de alpaca de color natural demanda un precio más elevado que la piel de color blanco. La piel con una proporción alta de pelo negro se vende a un precio mucho menor que otras. Aproximadamente el 70% de la piel de alpaca producida tiene la finura de 26-28 μ mientras que la piel restante tiene una finura de 34-36 μ . El volumen de producción anual de alpaca calificado en 22-24 μ es marginal a aproximadamente 50 toneladas por año.

Existen dos tipos de especies de alpaca, Suri y Huacay. El Suri tiene pelo lacio y flexible con un brillo natural, a diferencia del Huacay, que tiene propiedades de tipo esponjosas. Como resultado, Suri es intercambiada a un punto de precio más elevado que el Huacay. El volumen de producción anual de piel de alpaca es de aproximadamente 4,000 toneladas. El pelo recolectado de alpacas jóvenes durante su primera afeitada es el de más fina calidad y por lo tanto es negociado a un precio muy elevado, y utilizado para prendas de vestir tejidas de alta calidad.

1.2. Guanaco

El guanaco es un tipo de camélido originario del Perú. Por comparación, es más pequeño que la llama pero más largo que la alpaca. Los rebaños de guanaco salvajes pueden encontrarse en Perú y Argentina, y hasta la Tierra del Fuego.

La piel de guanaco puede ser de hasta 250mm de largo con una finura de entre 15 y 24 μ . Su pelo es adecuado para la producción de tejidos; sin embargo, tiende a ser corta de longitud, y por lo tanto es utilizada para la producción de lana cardada. Más suave y brillante que la lana, el color del pelo del guanaco es marrón rojizo en la parte de atrás y blanca en el estómago.

1.3. Vicuña

La vicuña también es un tipo de camélido que vive en las altas mesetas de Sudamérica. A veces se halla en los mismos rebaños que la alpaca y la llama. El pelo de la vicuña es el más fino; sin embargo, la domesticación de la vicuña es

extremadamente difícil. Por lo tanto, las vicuñas salvajes son capturadas vivas para recolectar el pelo. Su población es muy pequeña y por lo tanto son protegidas por ley.

Existe una prohibición en la importación internacional del pelo de vicuña, el cual es producido en volúmenes extremadamente pequeños de aproximadamente 3,000kg. Luego es subastado una vez al año y se convierte en tejidos dentro del Perú para exportación. Un consorcio que consta de una empresa peruana, Condor Tips, y dos empresas italianas, Loropiana y Agnona, está liderando la producción textil utilizando este pelo. Los productos textiles son comercializados a precios excepcionalmente altos debido a su calidad suprema y su rareza.

La vicuña es de 80 centímetros de alto y pesa entre 35 y 46 kilogramos. Una vicuña adulta tiene el pelo más fino de 10-12 μ con pelo de una longitud de entre 20 y 50mm. La recolección promedio de pelo de una vicuña es de entre 170 y 230 gramos cada una. Su pelo es similar al casimir pero el pelo de vicuña es más fino y ligero y por lo tanto utilizado para la producción de tejidos y prendas de punto de alta calidad.

Algunas vicuñas macho a veces se aparean con alpacas hembra domesticadas durante el pastoreo. Las crías mitad alpaca y mitad vicuña son llamadas paco-vicuña.

1.4. Llama

La llama es el mayor miembro de las especies de alpaca, que puede tener hasta 135 centímetros de alto y puede pesar 110 kilogramos. Originalmente era utilizada para transporte de carga, y hoy en día sigue siendo utilizada para el mismo propósito. También fue popular alguna vez por su carne.

Su piel consiste de lana, pelo y algo de kemp. Aproximadamente el 35% de su pelo tiene una fineza de menos de 30 μ y el 40% del pelo tiene una fineza de entre 30-50 μ . La proporción de pelo con fineza de menos de 30 μ representa el 60% en llamas más jóvenes.

A pesar de que el marrón es el color más común en el pelo de llama, también pueden hallarse el negro, blanco puro y otros colores. La mayor parte del pelo de llama es utilizado para la producción de ropa para los consumidores internos. Sin embargo, también se utiliza para hacer bolsas y cuerdas. El RU es el mayor importador de pelo de llama, que es utilizado en la producción de abrigos para hombres.

1.5. Paco-vicuña

La paco-vicuña es una raza mixta entre una vicuña macho y una alpaca hembra. Tiene pelo marrón con una fineza de aproximadamente 22μ , que es similar a la fineza de la alpaca bebé. Su piel no es tan fina como la de la vicuña, pero es más fina que la de la alpaca adulta.

La forma de escala y la apariencia general de la piel de la paco-vicuña es similar a la de la alpaca y se siente muy similar a la de la alpaca fina. La longitud del pelo después del cardado es de 57-65 milímetros. Tiene una fuerza y alargamiento superiores en comparación con la lana y a diferencia de las pieles de vicuña, puede ser objeto de comercio internacional.

2. Características únicas de la industria textil

2.1. Estructura de la industria textil

Tal como se ilustra en el Gráfico 2-1, la industria textil tiene una estructura de producción de varias capas que va desde la obtención de materia prima hasta la producción de tela. Todas las industria en la cadena de valor incluyendo el hilo (tejido / fibra química), trabajos de tinte, producción de productos para el consumidor (vestidos, otros productos textiles) y distribución (ventas) están estrechamente vinculadas.

Las industrias en Italia, Francia y Japón están desarrollando nuevos productos con un alto valor agregado y por lo tanto fortalecen su competitividad. En la mayoría de países, el hilo es creado por empresas químicas especializadas, el hilado es realizado por grandes empresas y los productos finales son fabricados por PYMEs que se especializan en los suministros médicos y en los productos de moda. Existe mucho margen de mejora en la facilitación de una estrecha colaboración entre las empresas que participan en esta industria.

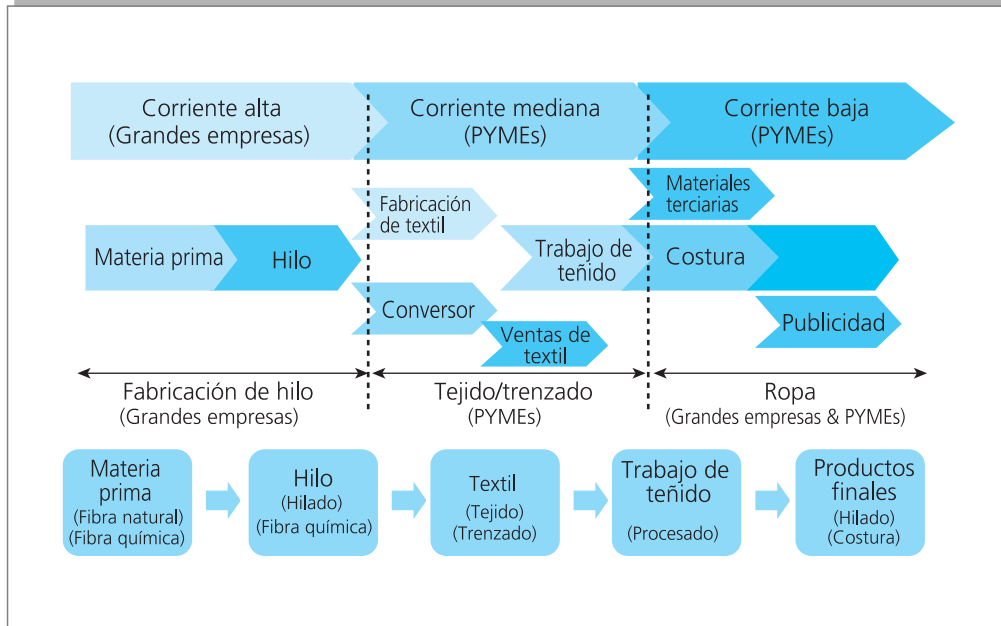
La colaboración en la industria textil puede ser clasificada en dos categorías, una dirigida por los productores y la otra dirigida por los compradores. Las características de actividades colaborativas se resumen en la Tabla 2-1.

〈Tabla 2-1〉 Colaboración entre Corrientes entre las empresas textiles

	Cadena de valores dirigida por los productores	Cadena de valores dirigida por los compradores
Características de la industria	La industria textil de alta tecnología con alta dependencia de capital y tecnología, de alta tecnología de aviación	Ropa, zapatos, juguetes y otros productos de consumo
Líder en la industria	Productores	Grandes minoristas, comercializadores
Barrera de competencia/entrada	- Incrementar el dominio de las principales empresas - Barrera de alta entrada - Estructura de competencia distinta de los precios	- Ambiente de alta competitividad - Barrera de baja entrada - Estructura de competencia de precio
Dominante de la cadena de valor	Cadena de valor dominada por el productor	Vendedores, comerciantes

Fuente: Ryu, Gunwoo (2009)

〈Gráfico 2-1〉 Estructura de la industria textil de múltiples corrientes



2.2. Fase de desarrollo de la industria textil

Según Toyne, la industria textil de una nación es desarrollada en seis fases: la fase embrionaria, la fase de exportación de tela, la fase de exportación de tela y material de alta calidad, la edad dorada, el pico y el declive. El modelo de desarrollo de seis etapas de Toyne no es aplicable para todas las naciones ya que el camino del desarrollo de la industria podría diferir dependiendo del ambiente natural y de otras características de cada nación.

〈Tabla 2-2〉 Modelo de Toyne

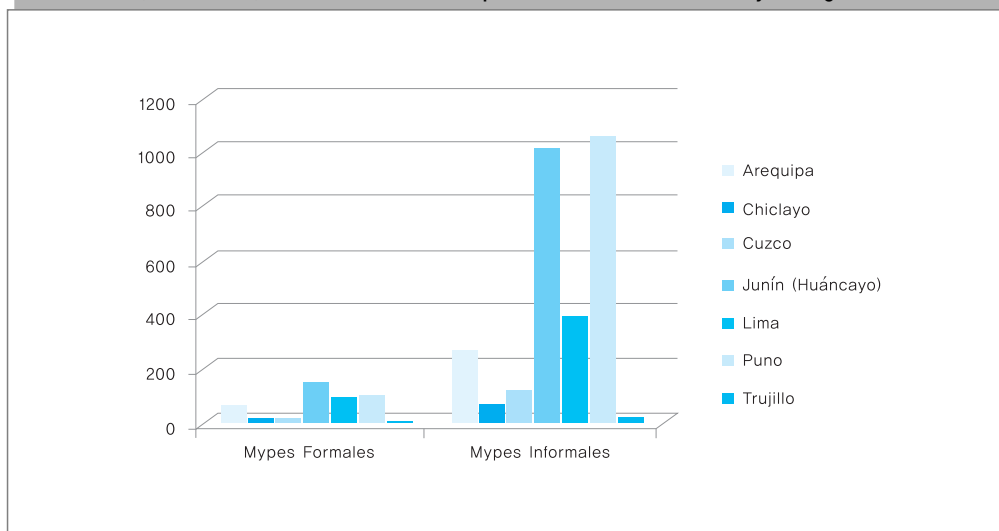
Fase	Embrionaria	Exportación de tela	Exportación de tela y material de alta calidad	Edad dorada	Pico	Declive
Características clave	Productos importados de alta calidad, consumidos internamente, hechos a mano	Producción de mano de obra intensiva, dirigidos a la exportación, baja calidad	Creación de la industria de material nacional, fabricación de múltiples productos, en grupos	Mejoramiento de la calidad, expansión del volumen de producción, diversificación de productos, inversión internacional	La reducción de empleo, mejora de la productividad, producción de productos de alto valor agregado, producción intensiva de capital	Fuerte caída en el empleo y en las empresas, incremento de las importaciones, especialización, producción extranjera
Naciones en la fase respectiva	Países africanos	Nepal, Sri Lanka, Bangladesh	Países ASEAN	China, Taiwán	Hong Kong, Italia, Japón	RU, Francia, EE.UU, Alemania

Fuente: 施禹之 (2001), "WTO 與中國紡織工業," 中國紡織出版社

3. Industria de la alpaca peruana: Situación y problemas

La industria de la alpaca peruana está sufriendo de diversos problemas incluyendo instalaciones de producción obsoletas y falta de marcas originales. Como resultado, la industria se está enfocando en OEM y en el procesamiento sólo de materias primas y tejidos. La industria también carece de capacidad de Investigación y Desarrollo (I&D) para el desarrollo de tecnologías básicas, dificultando, por lo tanto, la producción de productos competitivos. La red industrial también es débil, dificultando el hacer frente al entorno empresarial en rápida evolución. La cantidad de especialistas en producción y de ingenieros expertos también es baja. Esto indica que la industria está en la "fase de exportación de telas" del modelo de Toyne.

〈Gráfico 2-2〉 Formalidad de las Empresas en la Industria del Tejido Regional



Fuente: Comité de MYPES Textiles Productoras de Chompas del Perú (julio de 2011)

3.1. Estado de la fuerza de trabajo

La industria textil peruana se encuentra estrechamente vinculada con la industria ganadera de alpaca y los productores de prendas de vestir tejidas hechas de piel de alpaca natural y fibras químicas.

3.2. Perfil industrial por tipos

3.2.1. Producción hecha a mano de una sola familia

Muchas familias participan en la producción de alpaca, trabajando duro para comprar la maquinaria necesaria para expandir sus negocios. Los padres a menudo están a la cabeza con la producción textil mientras que las madres colocan los toques finales a los productos y los venden en el mercado. Existen muchos negocios familiares de alpaca registrados en la región de Puno.

3.2.2. Producción de escala industrial de casa

La producción de escala industrial de casa es a menudo operada por múltiples familias que se ganan la vida produciendo tejidos, de máquinas operadas a mano. Algunos de los trabajadores son compensados con salarios semanales. El padre asume el papel de liderazgo y está a cargo de las operaciones y del pago del salario. Algunas de estas empresas producen productos básicos para clientes de grandes empresas.

3.2.3. Producción manual organizada

El tipo de empresas tiene participación en mercados nacionales operados por la federación Gamarra o el mercado de exportación de alpaca. Las máquinas tanto manuales como eléctricas son empleadas en los procesos de producción con una fuerte dependencia en las tejedoras. La fuerza de las empresas se encuentra en la creación de tejidos y también en la colocación de los toques finales necesarios en los productos. Las empresas son muy rentables ya que tratan directamente con los clientes en el mercado internacional.

3.2.4. Industria automatizada organizada

Este segmento del sector se especializa en la producción masiva de tejidos de bajo costo, utilizando máquinas operadas por trabajadores pagados por día. Las empresas se especializan en los tejidos acrílicos de bajo costo con máquinas automatizadas de más de 30 años de edad. Tales empresas son agentes importantes en el adelanto de la industria textil; sin embargo, muchas no están registradas, dificultando, por lo tanto, el trabajo con el gobierno.

〈Tabla 2-3〉 Características de la industria por tipo y región

	Hechas a mano por una sola familia	Producción de escala industrial de casa	Producción manual organizada	Producción de red automatizada organizada	Total
Arequipa	2	21	25	20	68
Chiclayo	8	4	2	4	18
Cuzco	1	4	11	3	19
Junín (Huancaayo)	8	26	33	86	153
Lima	12	12	36	40	100
Puno	34	3	39	30	106
Trujillo	0	1	2	3	6
Total	63	71	148	186	468

3.3. Empleo creado por la industria textil de alpaca

Según las estadísticas nacionales, la industria de la alpaca ha creado 352,762 trabajos, y sólo la fabricación textil es responsable de la creación de 192,789 trabajos. Esto es gracias a la significativa demanda nacional y del extranjero. La cantidad de gente empleada en la industria ganadera de alpaca se calcula en 150,000.

Por alguna razón desconocida, la industria textil en la región de Puno no es apoyada a través del plan de desarrollo económico nacional, a pesar de que la industria está solicitando apoyo.

〈Tabla 2-4〉 Estado de empleo regional por sector

	Empleo en PYMES formales	Empleo en PYMES informales	Empleo directo total	Empleo indirecto total
Arequipa	476	1,904	2,380	19,040
Chiclayo	126	504	630	5,040
Cuzco	133	887	1,020	8,157
Junín (Huancayo)	1,071	7,140	8,211	65,688
Lima	700	2,800	3,500	28,000
Puno	742	7,420	8,162	65,296
Trujillo	42	168	210	1,680
Total	3,276	20,823	24,099	192,789

3.4. Exportación de productos de alpaca peruana a Corea

El volumen de exportación de piel y fibra de alpaca de Perú a Corea ha fluctuado a una gran magnitud.

〈Tabla 2-5〉 Volumen de exportación de piel/fibra de alpaca de Perú a Corea, 2002-11

	Exportación (en miles de US\$)	Volumen de exportación (en kilogramos)
2002	20	883
2003	52	2,988
2004	44	2,818
2005	47	3,149
2006	189	8,864
2007	56	2,049
2008	6	197
2009	4	111
2010	7	159
2011	47	1,052

Fuente: Asociación de Lana de Corea

〈Tabla 2-6〉 Exportación de piel de alpaca de Perú a Corea

	Exportación (en miles de US\$)	Volumen de exportación (en kilogramos)
1988	576	19,546
1989	380	9,559
1990	407	12,908
1991	345	8,946
1992	12	333
1993	73	1,995
1995	15	331
1996	0	9
2004	16	227
2005	53	1,020
2006	14	222
2007	57	1,005

Fuente: Asociación de Lana de Corea

4. Organizaciones y empresas coreanas asociadas con la industria de la alpaca

4.1. La Asociación de Lana de Corea

4.1.1. Visión General

Las empresas coreanas de lana peinada están compitiendo contra los italianos en el mercado de productos de alto nivel, y el chino en medio de los mercados de productos de bajo precio. Las empresas coreanas están alejándose de los productos de bajo y mediano precio y se están concentrando en el desarrollo de productos de alto valor agregado. Para poder mantener la competitividad, las empresas también se están enfocando en mejoras de calidad, diseño, tiempo de producción, etc., versus bajar los costos de producción.

La producción de lanas peinadas mostró pocos cambios entre 2009 y 2010, a pesar de que el volumen de producción de teja peinada se incrementó. Las exportaciones de productos peinados decrecieron en peso total debido al incremento de los precios de las materias primas. La importación de productos peinados ha decrecido significativamente durante varios años hasta el 2009. Sin embargo, la importación de lana peinada se incrementó en 2010 tanto en valor monetario como de masa. En 2010, la producción de lana peinada se incrementó gracias al incremento de la

demanda de prendas de vestir que resultaron de la recuperación económica. Sin embargo, las ventas de lana peinada sólo se incrementaron a nivel nacional mientras que las exportaciones seguían disminuyendo.

4.1.2. Estado de la industria

4.1.2.1. Estado de la empresa

Los creadores de tejidos, incluyendo a Cheil Industries, Kyung Nam Wool Textile Eco., Ltd., AZTECH WB, Taekwang Industrial, y las empresas e hilado como Saewool, Hansinwool, Shinhan Spinning son los jugadores más prominentes en la industria de la lana peinada de corea. También existe una cantidad significativa de convertidores, que no tienen instalaciones de fabricación a gran escala. Desde fines de 2010, la industria de lana peinada de corea consta de 13 empresas de hilado que operan en Corea, incluyendo Busan Textile, Hansung Textile y Dae Kwang.

〈Tabla 2-7〉 Grandes empresas y PYMEs en la Industria de la Lana

	Grandes empresas	PYMEs	Total
Lana peinada	2	21	23
Lana cardada	-	28	28
Total	2	49	51

Nota: unidad en número de empresas;

Fuente: Asociación de Lana de Corea

Las 13 empresas de procesamiento de lana peinada son PYMEs, mientras dos de las 10 empresas de procesamiento de lana cardada son grandes empresas. Las 28 empresas de procesamiento de lana cardada incluyendo a los creadores de tejidos y de hilados de lana cardada son PYMEs, y 11 de ellas están registradas como empresas individuales.

〈Tabla 2-8〉 Empresas de Hilado por Ubicación

	Empresas de lana peinada			Empresas de lana cardada	Total
	Hilandería	Textil	Sub-total		
Gyeonggi, Chung Cheong	4	4	8	2	10
Busan, Kyungnam	4	4	8	24	32
Daegu, Kyungpook	5	2	7	2	9
Total	13	10	23	28	51

Nota: unidad en número de empresas;

Fuente: Asociación de Lana de Corea

Las empresas de lana peinada están concentradas en tres regiones. Existen ocho empresas ubicadas en las áreas de Busan y Yangsan (Kyungnam). Existen siete empresas en las regiones de Daegu / Kyungpook y muchas empresas están ubicadas en el área de Gumi. La región de Gyeonggi / Chung Cheong tiene ocho empresas en el área con una gran concentración en la ciudad de Chungju. Ninguna de las empresas está operando en las áreas de Geonnam, Geonbuk y Gangwon. Las empresas de procesamiento de lana cardada están muy concentradas en las áreas de Busan / Kyungnam. También hay dos empresas operando en la región Gyeonggi / Chung Cheong y dos empresas operando en la región Daegu / Kyungpook.

4.1.2.2. Estado de la fuerza de trabajo

La industria de lana peinada de Corea está empleando actualmente a 2,223 trabajadores. La fuerza de trabajo consta de 1,209 hombres y 1,014 mujeres. Por región, 1,106, 742, 375 miembros de la fuerza de trabajo están ubicados en las regiones de Gyeonggi/Chung Cheong, Busan/kyungnam y Daegu/Kyungpook respectivamente.

La industria de procesamiento de lana cardada está empleando 738 personas. La fuerza de trabajo consta de 241 hombres y 497 mujeres trabajadoras. Un total de 1,485 personas son empleadas por industrias textiles. La fuerza de trabajo textil consta de 968 hombres y 517 mujeres. La mayoría de las empresas de lana peinada tienen tanto instalaciones de hilandería como de creación de textiles. La cantidad promedio de empleados por empresa es de 57 para las hilanderías y 148 para los fabricantes de textiles.

La fuerza de trabajo de lana peinada está altamente concentrada en las regiones de Busan/Kyungnam. Existen 997, 102, 35 trabajadores de lana peinada en Gyeonggi/Chung Cheong, Daegu/Kyungpook y Busan/Kyungnam, respectivamente.

〈Tabla 2-9〉 Trabajadores de la industria de lana peinada

	Hilandería	Textil	Total
Hombres	241	968	1,209
Mujeres	497	517	1,014
Total	738	1,485	2,223

Nota: unidad en personas;

Fuente: Asociación de Lana de Corea

〈Tabla 2-10〉 Distribución de trabajadores por región

	Empresas de lana peinada			Empresas de lana cardada	Total
	Hilandería	Textil	Sub-total		
Gyeonggi, Chung Cheong	378	728	1,106	102	1,208
Busan, Kyungnam	189	553	742	977	1,719
Daegu, Kyungpook	171	204	375	35	410
Total	738	1,485	2,223	1,114	3,337

Nota: unidad en número de empresas;

Fuente: Asociación de Lana de Corea

4.1.2.3. Instalaciones de Fabricación

La cantidad de máquinas de hilar en la industria de lana peinada ha decrecido de manera estable desde la década de 1990. En 2010, la capacidad era de 214,328 husos, 37.3% menos que a fines de 2000. La distribución regional de máquinas de hilar fue de 102,536 (47.8%), 60,240 (28.1%), 51,552 (24.1%) husos en Gyeonggi/Chung Cheong, Busan/Kyungnam y Daegu/Kyungbuk, respectivamente.

En el pasado, muchas empresas tuvieron una capacidad de más de 10,000 máquinas de hilado. Algunas empresas tuvieron 30,000 husos en operación al mismo tiempo. Sin embargo, la mayoría de empresas de hoy en día tienen aproximadamente 10,000 husos cada una, para una máxima eficiencia. La capacidad promedio por empresa ha decrecido de 18,233 en 2000, a 10,716 en 2010, que es una disminución en 41.2%.

Debido a una disminución global en el consumo de productos de lana y una disminución en la exportación y en la demanda nacional, más del 87% de las máquinas de hilado utilizadas por empresas de lana peinada son de más de 15 años de antigüedad, y muchas han estado en operación durante más de 30 años. Aún se hacen algunas inversiones en máquinas de hilado, pero esto se limita a trabajos de mantenimiento y remplazo de piezas, y maquinaria incluyendo peinadoras y bobinadoras. Algunas empresas están considerando expandir la capacidad de sus maquinarias de hilado. Sin embargo, están planeando volver a trabajar en sus máquinas existentes, las cuales actualmente no están siendo utilizadas.

La capacidad de producción de lana peinada por región es de 12.50 millones de yardas, 14.50 millones de yardas, y 5.00 millones de yardas en Gyeonggi/Chung Cheong, Busan/Kyungnam y Daegu/Kyungbuk, respectivamente. La capacidad total de la maquinaria de hilado de la industria nacional de lana cardada es de 87,486. La capacidad está altamente concentrada en el área de Busan/Kyungnam con unos 75,332 husos. La capacidad de las maquinarias de hilado de Gyeonggi/Chung Cheong

y Daegu/Kyungbuk es de 9,654 y 2,300 cada una. La cantidad de máquinas de hilado utilizadas en la industria de lana cardada es igualmente elevada, y más del 85% de máquinas tienen más de 15 años de edad.

〈Tabla 2-11〉 Capacidad de procesamiento de lana y máquinas de hilado

	Capacidad de máquinas de hilado		Cantidad total de lana procesada (en millones de yardas)
	Lana peinada	Lana cardada	
Gyeonggi, Chung Cheong	102,536 (86%)	9,654	12.5
Busan, Kyungnam	60,240 (94%)	75,332	14.5
Daegu, Kyungpook	51,552 (80%)	2,300	5.0
Total	214,328 (87%)	87,486	32.0

Nota: Índice de hilanderías de más de 15 años de edad;

Fuente: Asociación de Lana de Corea

〈Tabla 2-12〉 Cambio en la cantidad de máquinas de hilado en el periodo de 2000-10

2000	2002	2004	2006	2008	2010
341,700	276,648 (△65,052)	249,188 (△27,460)	243,548 (△5,640)	242,100 (△1,448)	214,328 (△27,772)

Nota: Unidad en número de husos;

Fuente: Asociación de Lana de Corea

4.1.2.4. Estado financiero de las empresas textiles/de hilado

En términos de ventas, los líderes de la industria son Cheil Industries, AZTECH WB, Jayoung, King Text en la clasificación de las ventas más altas en 2010. Las ventas totales de las 23 empresas encuestadas fue de KRW 412.7 mil millones (aproximadamente US\$ 412 millones). Las ventas para las empresas de hilado fue de KRW 109.0 mil millones mientras que las ventas para las empresas textiles fue de KRW 303.7 mil millones. Las ventas por empleado promediaron KRW 150 millones y KRW 210 millones para las empresas de hilado y textiles, respectivamente.

A pesar de que la mayoría de las empresas textiles y de hilo texturizado están en buenas condiciones financieras (menos de 100% de la deuda a la tasa de mora), existen algunas empresas en las industrias de hilados de filamentos, hilados texturizados y textiles que están experimentando algunas dificultades financieras y en consecuencia bajo administración judicial.

Busan Textile, Hansung Textile, Dae Kwang son las empresas líderes en la industria de la lana cardada en términos de ventas. Las ventas totales de las 28 empresas de lana cardada son de KRW 215.6 mil millones.

〈Tabla 2-13〉 Estado de las Ventas

	Empresas de lana peinada			Empresas de lana cardada	Total
	Hilandería	Textil	Sub-total		
Gyeonggi, Chung Cheong	357	1,000	1,357		
Busan, Kyungnam	148	1,175	1,323		
Daegu, Kyungpook	585	862	1,447		
Total	1,090	3,037	4,127	2,156	6,283

Notas: Ínidad en KRW mil millones; veintitrés empresas de lana peinada fueron encuestadas (excluyendo las ventas de empresas textiles/no fibra); veintiocho empresas de lana cardada fueron encuestadas.

〈Tabla 2-14〉 Indicadores financieros de las empresas de lana peinada

Tipo de industria	Ratio de deuda	Ratio de utilidad de operación	Ratio de utilidad neta
Hilos	149.6%	5.4%	7.6%
Hilo texturizado	63.9%	5.7%	6.0%
Industrias textiles	53.8%	9.1%	3.8%

Nota: Los ratios son calculados tomando el promedio de tres empresas líderes en cada sector de la industria

4.2.1.5. Estado del mercado

El volumen de producción de la fibra de lana peinada en 2010 estuvo a la par con el nivel de producción en 2009. Sin embargo, el embarque total de los productos en venta en 2010 ha disminuido en 3.9% en comparación con 2009. Esto se debió en gran parte al incremento de los precios como resultado del incremento de los costos de la materia prima.

En 2010, el volumen de producción de los tejidos de lana peinada se incrementó en 12.1%. Sin embargo, el volumen total de embarques disminuyó en 2.8% año tras año debido a la disminución de la demanda nacional y la exportación, como resultado del incremento de los precios.

〈Tabla 2-15〉 Cambio en el mercado de la fibra de lana peinada

Año		2008	2009	2010
Producción		12,328	12,527	12,500
Embarque	Nacional	6,074	6,525	6,898
	Exportación	1,037	1,599	907
	Total	7,111	8,124	7,805
Inventario		2,273	1,740	1,758

Nota: Unidad en toneladas métricas

〈Tabla 2-16〉 Cambio en el mercado textil de lana peinada

Año		2008	2009	2010
Producción		29,657	23,803	26,68
Embarque	Nacional	25,241	23,216	22,710
	Exportación	5,202	3,670	3,424
	Total	30,443	26,886	26,134
Inventario		7,065	4,710	6,318

Nota: Unidad en toneladas métricas

La exportación total de fibra de lana cardada disminuyó en 2010 año tras año. Sin embargo, el embarque general de la fibra de lana cardada se incrementó en 11.2% debido al incremento en las ventas nacionales. El volumen de producción también se incrementó en 8.7%.

〈Tabla 2-17〉 Cambio en el mercado de la fibra de lana cardada

Año		2008	2009	2010
Producción		6,816	6,827	7,420
Embarque	Nacional	4,866	4,825	5,500
	Exportación	695	659	597
	Total	5,561	5,484	6,097
Inventario		473	495	623

Nota: Unidad en toneladas métricas

4.2. Empresas Nacionales

4.2.1. Gisae Mulsan

Gisae Mulsan fue la primera empresa en introducir Alpaca 111 en el mercado coreano en 1999. La fuerza laboral de Gisae Mulsan consta de personal experimentado que tiene antecedentes en producción para empresas líderes en moda tales como GUCCI, Marks&Spencer's, etc. El Grupo INCA es dueño del 40% de la empresa mientras que los empleados tienen un 60% de participación en la propiedad. Como una sociedad conjunta con una fuerte participación con el Grupo INCA, Gisae Mulsan tiene una ventaja competitiva en términos de la provisión de productos a un precio competitivo. Gisae Mulsan también tiene una relación muy fuerte con proveedores textiles en Sudamérica y China, permitiéndoles asegurar y proporcionar productos de la más alta calidad de una manera oportuna.

4.2.2. Youngone Corporation

Establecida en junio de 1974, la Youngone Corporation se especializa en la producción de productos deportivos y para exteriores para el mercado extranjero. Youngone tiene una gran reputación por su tecnología de Construcción Sin Coser de propiedad. Tiene cinco bases de producción en Chittagong, Dhaka, Qingdao, Namdinh y San Salvador y 9 oficinas en el extranjero incluyendo una oficina de logística/estudio de diseño en Seattle, una oficina en New Hampshire en el continente americano, Shanghai, Hong Kong, Bangkok, Hanoi y una oficina en Chennai en el continente asiático, una oficina en Berna y una oficina en Vicenza en Europa que están en operación. A partir de diciembre de 2007, el número de empleados en las oficinas principales en Corea es de 395 y el número total de empleados en el extranjero de 52,630.

Establecida en junio de 1974, Youngone Corporation se especializa en la producción de productos deportivos y para exteriores para el mercado extranjero. Youngone tiene una gran reputación por su tecnología de propiedad "Construcción Sin Coser" (CWS, por sus siglas en inglés). Tiene cinco bases de producción: Chittagong, Dhaka, Qingdao, Namdinh y San Salvadore. Además, tiene nueve oficinas en el extranjero: la oficina de logística/estudio de diseño de Seattle; New Hampshire, EE.UU.; Shanghai; Hong Kong; Bangkok; Hanoi; la oficina de Chennai en el continente asiático; y las oficinas europeas en Bern y Vicenza. A partir de diciembre de 2007, la cantidad de empleados en las oficinas principales en Corea fue de 395 y el número total de los empleados en el extranjero fue de 52,630.

La filosofía de marca de Youngone es reforzar la vida en el exterior de sus clientes a través de la provisión de productos para exteriores de alta calidad a un precio razonable. El eslogan de su marca es 'Good Life, Good Feeling and Everlasting Challenge' (Buena Vida, Sentirse Bien y Eterno Desafío). Produce un amplio rango de productos hechos con diversas telas especializadas tales como Gore-Tex, y utiliza la tecnología CWS. Los productos hechos con el método de soldadura de calor CWS no tienen huecos de aguja de coser a través de los cuales pueden penetrar el agua y el viento. Los productos hechos utilizando el método de soldadura de calor CWS también son más ligeros debido a que no requieren capas de material resistente al agua por separado. Youngone también tiene otra tecnología de propiedad llamada método de soldadura de duración CWS, que mejora la resistencia a la abrasión mediante la penetración de adhesivo en las fibras, llevando a una magnífica durabilidad en comparación con los productos producidos utilizando el método convencional de recubrimiento.

Los productos de Youngone incluyen Alpine & Extreme wear (caminata de invierno, Himalaya, Antártico y otras regiones extremas), Mountain Sports (escalada

en alta montaña, prendas de vestir de caminata de montaña intermedia con características de absorción de humedad y secado rápido), caminata casual (prendas de vestir para caminata de día con cualidades de absorción de humedad, secado rápido y estiramiento libre).

5. Agenda y Políticas

5.1. Fomentando la experta fuerza de trabajo para la industria de la fibra de alpaca

A pesar de que el mercado de prendas de vestir de precios bajos y medianos en los países desarrollados se ha saturado, el mercado de la moda se está expandiendo tanto en diversidad como en volumen. Para éxito a largo plazo, es necesario alentar a los especialistas en diseño de modas y apoyar a empresas que producen prendas de vestir de moda originales con sus propias marcas. Para ello, deben desarrollar una fuerza de trabajo experta en creación de patrones, marketing, comercialización, y coordinación de modas para poder capitalizar en este creciente mercado de la moda. Lo siguiente representa una serie de acciones propuestas que podrían requerirse para mantener y aumentar la posición del Perú en el mercado.

(1) El establecimiento de un centro de capacitación e investigación (CCI)

Eso podría iniciar con la identificación de un instituto de investigación académico-industrial, teniendo una bien establecida capacidad para la investigación y la educación. La capacidad de investigación y conocimiento de la institución sería entonces aumentada para servir como un CCI especializado relacionado con la industria de la alpaca. El CCI entonces serviría como la plataforma desde la cual se desarrollaría una fuerza de trabajo experta, especializada en el desarrollo de la tecnología de la fibra de alpaca y sus aplicaciones. Una vez que el CCI se vuelve completamente especializado en el adelanto de la industria, se beneficiaría del apoyo constante del gobierno como una institución independiente especializada. El CCI también se volvería el centro de un clúster de innovación.

(2) Establecer la colaboración con institutos de investigación nacionales y extranjeros

Esto requerirá el planeamiento y la implementación de programas promocionales para llegar a los institutos nacionales y extranjeros. Las competencias nacionales para diseñadores y creadores de patrones tendrán lugar de manera regular para promocionar el desarrollo experto y la identificación de talento local. Esto sería seguido de la provisión de oportunidades de capacitación en el extranjero (a corto y

largo plazo) para talentosos expertos locales.

(3) Identificar y contratar a expertos internacionales

Para poder fortalecer la competitividad de la industria de la fibra de alpaca del Perú, será importante monitorear nuevas tendencias en los mercados nicho objetivos y emergentes. Por lo tanto, se recomienda la implementación de una campaña para contratar a jubilados de empresas fabricantes de productos de “imitación” del extranjero. Ya que a menudo hay muchas barreras para la contratación de expertos extranjeros que tengan carreras activas en la industria, es más realista tener como objetivo contratar a expertos jubilados. Estos expertos proporcionarían los conocimientos requeridos para la diferenciación de productos y la mejora de la calidad - la clave para mantener la competitividad de la industria de la fibra de alpaca.

(4) Establecer redes de compradores

La construcción de una red de compradores para cada país objetivo es fundamental. Esto requeriría trabajar con la recién contratada fuerza de trabajo del extranjero para: (a) fortalecer los conocimientos básicos de tecnología, experiencia técnica, y desarrollar la base de datos de información acerca de los mercados objetivo y las redes de negocios; (b) construir relaciones de colaboración con las rápidamente crecientes industrias de la moda en los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China), y las empresas fabricantes de textiles en los países de Sudamérica y Europa Oriental.

(5) Marco legal

Se propone que el establecimiento del marco legal y las políticas necesarias para la contratación de expertos extranjeros sea desarrollada e implementada desde el principio.

5.2. Fomentando la fuerza de trabajo experta para la industria de la fibra de alpaca

Un clúster de la industria se refiere a un área con una alta concentración de negocios interrelacionados, que genera altos valores económicos a través de intercambios activos de información y recursos. Basándose en el proyecto de análisis de datos, la creación de un clúster de la industria de la alpaca en la región de Cuzco es, por lo tanto, recomendada para el desarrollo de una economía regional y el fortalecimiento de la competitividad por medio de la estimulación de la innovación dentro del clúster. Un efectivo clúster industrial no se forma de manera natural sin planeada, establecida y nutrida con la dirección de facilitadores capaces y apoyo de

fondos. Más específicamente, la creación efectiva y la facilitación de un clúster industrial requiere una cercana colaboración y la creación de redes de expertos incluyendo proveedores de visión, organizadores de sistema, servicio especializado y proveedores de conocimientos, entre otros.

El establecimiento de una fuerte red entre el gobierno regional, las universidades y los centros I&D, reubicando parte de las organizaciones a un área específica de ser posible, es el primer paso en la creación de un clúster de la industria de la alpaca. Entonces será necesario establecer centros y cursos de capacitación para poder nutrir los talentos locales y hacer del clúster un lugar en el que existen buenos trabajos para una capacitada fuerza de trabajo. También es importante implementar políticas y sistemas que permiten que los expertos extranjeros en la industria se unan al clúster como asesores técnicos para empresas y/o capacitadores. La creación de un instituto de investigación de la industria de la alpaca que sea dedicado y que tenga capacidad interna para fomentar a los expertos en I&D de la industria de la alpaca también debería considerarse como el siguiente paso. A pesar de que los fondos del gobierno serían necesarios para crear un instituto como ese, eventualmente debería convertirse en un instituto independiente, aunque con un poco de apoyo del gobierno.

Un clúster de la industria no necesita limitarse a una región geográfica o a un sector de la industria como la producción de fibra. Por ejemplo, un marketing colaborado entre la industria de la moda de Lima y la industria de la alpaca de Cuzco podría proporcionar beneficios significativos para ambos.

5.3. Desarrollo de marcas originales

El desarrollo de marcas originales para empresas individuales o grupos de PYMEs es importante para sostener un incremento en el volumen de exportación. Por lo tanto, se recomienda que:

- (1) Se emprenda la selección de empresas prometedoras de mediano tamaño y que sean fomentadas como empresas de bandera con marcas originales, para promover su crecimiento e incrementar la reputación general de los productos peruanos. Además, se recomienda que se realice una selección de pequeñas empresas prometedoras y que se implementen planes para fomentar su crecimiento a empresas medianas, para ayudarlas a beneficiarse tanto de la escala como de la copia de la economía; y
- (2) Fortalecer la capacidad de marketing: se recomienda que se emprenda el establecimiento de una red de ventas locales independientes en mercados objetivo del extranjero. Esto es importante para poder comercializar de manera más efectiva los productos desarrollados y vendidos bajo nombres de

marca comunes. Una estrategia de marketing agresiva para dirigirse directamente a los consumidores extranjeros es una clave para incrementar las ventas.

5.4. La promoción de proyectos de colaboración entre-corriente

La asignación presupuestaria de un fondo de desarrollo de tecnología será extremadamente importante. El fondo apoyaría proyectos diseñados para promover el desarrollo de nuevas tecnologías y diferenciación de productos para consorcios entre-corriente textiles- de la moda que colaboren con el planeamiento, desarrollo de la tecnología, producción y marketing. Una corriente es un consorcio que consta de entidades de tres o cuatro diferentes sectores incluyendo empresas, institutos de investigación y universidades (el apoyo financiero promedio por parte del gobierno coreano por consorcio es de aproximadamente KRW 2 mil millones durante dos años).

Es esencial fomentar el crecimiento de empresas medianas selectas como empresas de bandera, teniendo sus propias marcas para poder incrementar su valor de mercado y construir la reputación general de los productos peruanos. Además, establecer la meta a largo plazo de construir la reputación de “Colección Perú”.

5.5. Apoyo financiero para reemplazar instalaciones demasiado viejas

Se propone que el apoyo financiero se proporcione para el reemplazo de instalaciones obsoletas operadas por pequeñas y medianas empresas de fibra de alpaca, así como la implementación de sistemas de gestión avanzados ya que existe un potencial significativo para estimular la industria de la alpaca.

Según los expertos senior de la Asociación de Lana de Corea, el costo de nuevas instalaciones, que pueden producir lana peinada y finalmente convertirlos en hilo, a través del procesamiento de lana peinada (lana peinada) y procesamiento de carbonado (lana cardada) se calcula en KRW 2 millones por un huso. Debe notarse que una típica fábrica de hilo tiene 7,000 husos.

En Corea, el apoyo financiero para la renovación de instalaciones se gestiona a través de la Corporación de Pequeñas y Medianas Empresas tal como el “Fondo de Fundación Nuevo Crecimiento”. Las PYMEs deben tener más de cinco años de historia operativa para ser elegibles para tener fondos. El uso aplicable del fondo cubre las compras de instalaciones de fabricación y equipo de prueba, la instalación de instalaciones, evaluación de la estabilidad de operación, mejoramiento del ambiente

operativo y las instalaciones de apoyo a los trabajadores. El periodo máximo de un préstamo es de ocho años con hasta tres años de periodo de gracia por los pagos principales del préstamo.

Los Planes de Desarrollo Regional para el Corredor
Económico del Sur en el Perú: Vinculando las Industrias
del Café, la Alpaca y las Autopartes con el Mundo

Capítulo 3

Estrategia de Desarrollo de la Industria de Especialidad Regional: Café

Resumen

1. La Industria del Café del Mundo
2. Café Peruano: Abriéndose paso en el mercado mundial
3. Los desafíos para el café peruano
4. Recomendaciones de política

Estrategia de Desarrollo de la Industria de Especialidad Regional: Café

Sunwoo Kim (Instituto Coreano de la Pequeña Empresa)

Resumen

El café es el Segundo producto natural más comercializado internacionalmente en el mundo, siguiendo al petróleo crudo. Brasil y Vietnam son actualmente los más grandes productores y exportadores de café. Colombia, Indonesia, Etiopía y México representan el 70% de la producción de café del mundo, con el 50% de café producido en el continente americano.

La producción total de café en 2010/11 se calculó en 133.6 millones de bolsas, un incremento de 7.6% de las 124.2 millones de bolsas en 2009/10. Brasil y Vietnam representan el primer y segundo mayor exportador. Perú es el noveno mayor exportador.

A pesar de que el consumo cayó ligeramente en 2009/10 de 131.7 a 130.2 millones de bolsas como resultado de la crisis económica mundial, los prospectos para un retorno al crecimiento son prometedores. La flotabilidad en el consumo mundial es apoyada por el aumento del consumo interno de los países exportadores y el significativo crecimiento del consumo en las economías emergentes.

El café es un producto líder de exportación agrícola del Perú junto con el espárrago. El café representa casi la mitad de la exportación agrícola del Perú y el 5% de la exportación total del Perú. Por lo tanto, la industria del café tiene un fuerte significado para la economía y la sociedad peruanas. La producción total anual del

café peruano fue de 3,315,000 bolsas en 2009. Ese mismo año, 250,000 bolsas fueron consumidas internamente.

El Arábica, de color verde y relativamente grande, es el único tipo de café cosechado en el Perú. Las plantaciones de café están ubicadas en todas partes del Perú y las cualidades varían significativamente dependiendo de dónde se coseche. El volumen de producción del café ha estado incrementándose de manera estable y muchas plantaciones grandes y pequeñas están agrupadas como una unidad, como resultado de la reforma agraria. Muchas especies de Arábica, incluyendo Otros Suaves, Typica, Bourbon y Catura son cultivadas. Recientemente un creciente número de productores de café comenzaron a plantar café especializado incluyendo café orgánico y uno con aroma más fuerte y un fuerte sabor amargo.

Las plantaciones de café prominentes están ubicadas en las regiones montañosas del norte y del centro. Piura, Lambayeque, San Martín y Cajamarca son las áreas de cultivo de café más prominentes de la región norte. Huánuco, Junín y Ayacucho son áreas de cultivo prominentes en la región centro. Los cultivos del valle de Chanchamayo representan el 40% del cultivo total. También existen algunas áreas de cultivo de café bien conocidas en la parte sur del Perú incluyendo Cuzco, Norte y Puno.

Alemania y los EE.UU. son los mercados clave para la exportación de café peruano. La exportación al RU, Italia y Corea también se incrementó significativamente entre 2009 y 2010. La proporción de exportación del Perú es como sigue.

Estrategia de negocios para economías de escala

Múltiples cooperativas de productores de café están operando en una región, compitiendo ferozmente para asegurar compradores mediante la reducción de precios. La creación de corporaciones de negocios regionales de cooperativas de productores de café puede reducir la pérdida de la muy intensa competencia e incrementar la capacidad de negociación de precios, llevando a precios de venta más razonables para los productores de café. El papel de estas cooperativas sería:

- (6) Ajustar el volumen de ventas y el tiempo;
- (7) Incrementar las ventas directas;
- (8) Negociar la contratación de suministros a largo plazo;
- (9) Desarrollar e implementar un orden integrado y una plataforma de ventas; y
- (10) Asignar cuotas de producción bajo contrato, para una mejor coordinación de la producción regional.

Gestionar de manera efectiva la estructura, se requerirá una junta directiva con

representación de cada cooperativa. En un caso como este, la cantidad de directores de cada cooperativa se alinearán con el nivel de contribución financiera hecho por cada una. Antes de entrar en funcionamiento, se necesitarán políticas y procedimientos correspondientes a la asignación de beneficios y la distribución de los costos de gastos, etc. Además, habrá una necesidad de desarrollar e implementar prácticas avanzadas de gestión empresarial, y para contratar administradores de negocios procesionales que entre otros deberes, tendrán la tarea de la contabilidad operativa.

Implementación proactiva de marketing avanzado

La gestión de calidad para la competitividad de producto será un gran enfoque. Esto involucrará la contratación de inspectores de calidad y la implementación de prácticas de clasificación de granos de café. Por ejemplo, un sistema de gestión de calidad de dos niveles podría ser utilizado por inspectores que conducirían pruebas de muestreo de todos los productos y pruebas de todos los granos en el proceso de clasificación. Esto sería aumentado con un esquema de pagos basado en el rendimiento para incrementar y asegurar la compra al por mayor y la efectividad de las prácticas de gestión de calidad. Los modelos de buenas prácticas han establecido reglas sobre la inspección cruzada entre cooperativas, con multas por violación de los estándares de gestión de calidad. Por ejemplo, en Corea, se proporciona una advertencia a los productores que envían productos alimenticios de calidad inferior. Los productores que reciben más de cinco advertencias son prohibidos de participar en actividades de la cooperativa durante dos años. En caso de un reclamo serio por parte del consumidor, las cooperativas responsables del reclamo son penalizadas con una reducción de la cuota de ventas.

Métodos para la promoción de marcas de producto regionales

Inicialmente, el enfoque estaría en el desarrollo de marcas originales para regiones, por lo tanto fomentando estratégicamente los negocios de café como conductores de desarrollo económico regional. Para llegar a esta meta, la gestión de calidad será nuevamente importante. Es fundamental mantener la calidad de los productos vendidos bajo los nombres de marca regional como buena calidad, y está estrechamente relacionado con un fuerte rendimiento financiero. Debería crearse una exhaustiva estrategia de marketing que abarque todas las áreas incluyendo gestión RSC para construir marcas regionales como marcas 'poderosas'.

Además, los productos necesitan ser hechos a medida para las necesidades del consumidor. Por ejemplo, el desarrollo de diversos paquetes de ventas, varios volúmenes de envío y el refinamiento del diseño del empaque.

Asegurando diversos canales de ventas

La provisión de un subsidio para la certificación internacional de productos sería útil para pequeñas empresas que ya producen productos de alta calidad pero carecen de certificación, a menudo debido a la falta de fondos y su capacidad para obtener los documentos necesarios. El subsidio podría remover las barreras técnicas para las empresas que tienen el potencial para incrementar sus actividades de exportación. Por ejemplo, el gobierno surcoreano está proporcionando entre 40 y 60% de fondos para hasta dos certificaciones por cada sesión, por empresa. El tamaño del subsidio depende del tipo de productos y el tamaño del volumen de exportación, y la provisión de límites a los fondos del gobierno.

El fortalecimiento de las relaciones con organizaciones de comercio justo en el extranjero es otra forma de mejorar el valor de la industria del café peruano. Por ejemplo, el RU está gastando 20 millones de libras en el apoyo al movimiento del comercio justo. El fondo se utiliza en su mayor parte para la identificación de nuevos socios de comercio justo (productores) y la certificación de sus productos. También hay ciudades y pueblos de 'comercio justo' que colaboran estrechamente con los funcionarios del gobierno local responsables de las campañas de comercio justo y la gestión de actividades de comercio justo a nivel local. En el RU, la campaña de comercio justo ha llevado al establecimiento de nuevos institutos tales como 'escuelas de comercio justo' y más, lo que lleva a la creación de trabajos. Algunos ciudadanos también están haciendo dinero participando activamente en el comercio y la venta de productos de comercio justo, además de la campaña.

Para recapitular, se recomiendan las siguientes medidas para ayudar a los productores de café peruano a preparar sus productos para su globalización:

- (12) Ajustar el volumen de ventas y el tiempo;
- (13) Incrementar las ventas directas;
- (14) Negociar la contratación de suministros a largo plazo;
- (15) Desarrollar e implementar un orden integrado y una plataforma de ventas;
- (16) Asignar cuotas de producción bajo contrato, para mejorar la coordinación de la producción regional;
- (17) Contratar inspectores de calidad e implementar las prácticas de clasificación de granos de café;
- (18) Extender el apoyo gubernamental para renovar las plantaciones de café específicamente para el problema del exceso de cultivo de las plantaciones;
- (19) Desarrollar marcas originales para las regiones, fomentando así de manera estratégica las empresas de café como directoras del desarrollo económico regional;
- (20) Proporcionar un subsidio para la certificación internacional de productos de

micro y pequeñas empresas que ya producen productos de alta calidad pero carecen de certificación a menudo debido a la falta de fondos y su capacidad para obtener los documentos necesarios;

- (21) Fortalecer la relación con las organizaciones de comercio justo a nivel internacional para poder mejorar el valor de la industria del café peruano; y
- (22) Proporcionar incentivos para la mano de obra empleada en el sector cafetalero de modo que pueda mejorar la competencia por mano de obra con la industria de la coca.

1. La Industria del Café del Mundo

El café es el producto natural más comercializado internacionalmente en el mundo, siguiendo al petróleo crudo. Brasil y Vietnam son los más grandes productores y exportadores de café en la actualidad. Colombia, Indonesia, Etiopía y México representan el 70% de la producción de café en el mundo. Aproximadamente el 50% del café es producido en el continente americano.¹⁸⁾

1.1. El Mercado del café del mundo: Precio

En 2009/10 los precios del café, particularmente en el caso de Arábicas, se elevó bruscamente, siendo el promedio anual del Precio Indicador Compuesto de la Organización Internacional de Café (OIC) US¢ 134.41 por libra en comparación con los US¢ 111.80 por libra en 2008/09, representando un incremento del 20.2% a pesar de la caída de los precios de Robusta (Tabla 3-1). Este promedio para 2009/10 es el más alto registrado desde el año de la cosecha de 1994/5, cuando fue de US\$ 152.19 por libra. El incremento de precios fue dirigido por las preocupaciones con respecto a los suministros de Arábica de una serie de países exportadores que fueron afectados por una menor producción.

El Gráfico 3-1 capta el cambio de precios de cuatro tipos de café durante el periodo 1994-2010 presentado en la anterior Tabla 3-1. Tal como se observa en el gráfico, el precio del café se ha recuperado a partir del año 2002/03 y ha estado en tendencia creciente, excepto Robustas.

18) Corporación de Pequeñas y Medianas Empresas (2011)

〈Tabla 3-1〉 Indicador OIC y Futuros Precios de Mercado del Café:
Promedios Anuales para el Periodo 1994/95-2009/10

	Compuesto OIC	Suaves Colombianos	Otros Suaves	Naturales Brasileños	Robustas	New York	Londres
1994/95	152.19	174.61	167.36	159.34	137.02	163.16	130.71
1995/96	106.39	130.23	121.66	123.92	91.1	112.45	83.01
1996/97	126.94	188.05	177.38	153.55	76.5	151.95	71.75
1997/98	115.23	155.61	148.72	137.15	81.72	136.38	76
1998/99	88.53	115.61	104.85	88.97	72.21	105.32	68.58
1999/00	72.86	112.66	96.88	86.61	48.83	103.81	46.63
2000/01	47.84	77.05	65.81	57.53	29.88	66.24	27.27
2001/02	45.46	63.74	59.21	43.72	26.85	52.36	21.83
2002/03	52.17	65.89	64.89	48.94	37.23	65.89	34.56
2003/04	57.77	74.41	73.51	62.07	36.37	73.24	33.16
2004/05	85.3	112.29	111.22	98.22	46.05	108.03	42.72
2005/06	91.44	113.04	110.84	100.86	61.45	108.17	54.61
2006/07	104.24	122.08	120.08	108.35	82.73	118.7	74.71
2007/08	126.67	145.79	142.98	130.44	106.36	140.37	98.28
2008/09	111.8	164.41	135.46	110.16	78.68	122.16	71.43
2009/10	134.41	209.84	176.43	138.13	73.86	149.06	66.74
% cambio en 2008/09-2009/10	20.2	27.6	30.2	25.4	-6.1	22	-6.6

Nota: Unidad en Centavo de US por libra;

Fuente: OIC (Organización Internacional de Café) Revisión Anual 2009/10

〈Gráfico 3-1〉 Tendencia del Cambio de Precio del Café, 1994-2010



Nota: 1994/95-2009/10 precio promedio;

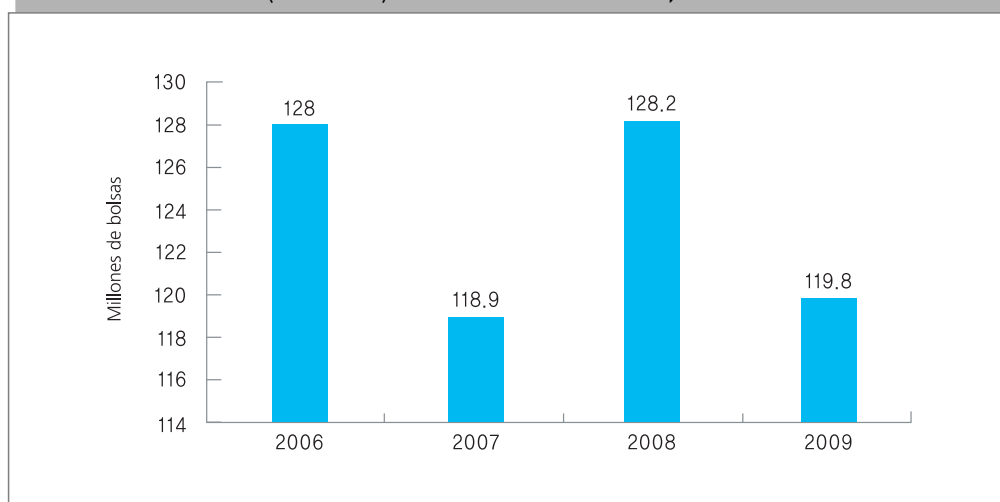
Fuente: Revisión Anual OIC 2009/10

1.2. Los fundamentos del mercado

Los fundamentos de mercado mejorados en 2009 y 2010 contribuyeron significativamente a mantener los precios internacionales del café. La situación del suministro mundial se ha visto afectada por una serie de dificultades, incluyendo el bajo nivel de las existencias mundiales, la baja producción en algunos países de Centroamérica y Colombia, y problemas climáticos en diversos países. Además, los altos costos de los fertilizantes y otros factores de producción han contribuido a un declive en el uso de estos insumos en varios países productores. No sólo han afectado la aplicación de buenas prácticas agrícolas sino también resultaron en la resistencia de los árboles de café a ciertas enfermedades. Durante este periodo, la flotabilidad del consumo mundial continuó apoyando los precios elevados.

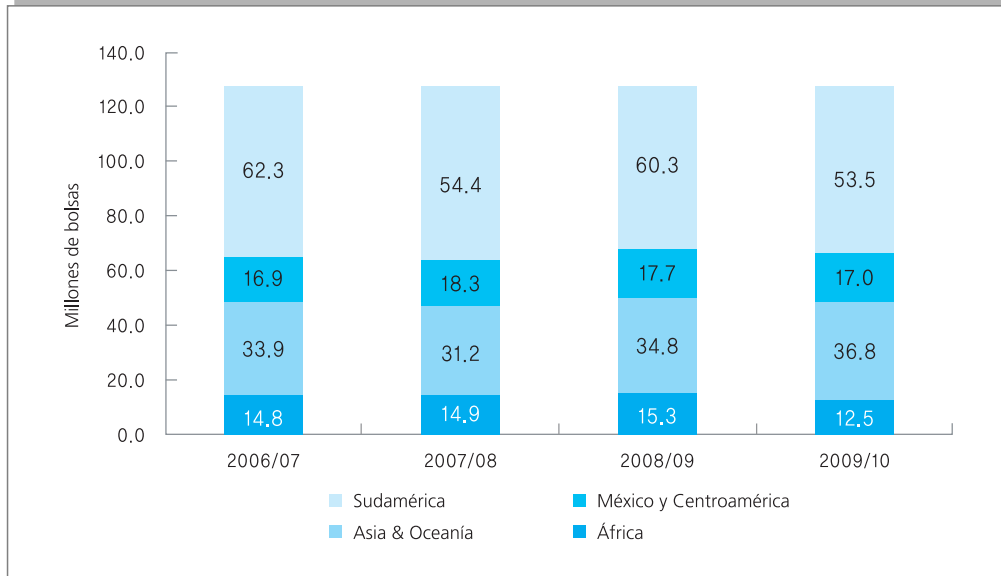
La producción en el año de la cosecha de 2009/10 cayó en 6.5%, con un total de 119.8 millones de bolsas en comparación con los 128.2 millones de bolsas en el año de cosecha anterior (Tabla 3-1; Gráfico 3-2). La producción fue menor no sólo en Brasil, donde el año de cosecha 2009/10 fue bajo en producción en el ciclo bicentenario de la producción de Arábica, sino también en una serie de otros países, particularmente en África, México y Centroamérica, y en Colombia. La producción colombiana no ha logrado recuperar sus niveles normales desde la caída registrada en 2008/09 principalmente debido a problemas climáticos y el brote de enfermedades en varias áreas de producción. La producción total de Arábica ha caído en 10.6% y la producción de Robusta está prácticamente igual, contribuyendo a la difícil situación del suministro en el año del café 2009/10, dado que los niveles de existencias iniciales en los países productores son tan bajos.

〈Gráfico 3-2〉 Producción Mundial de Café, 2006-09



Fuente: OIC Revisión Anual 2009/10

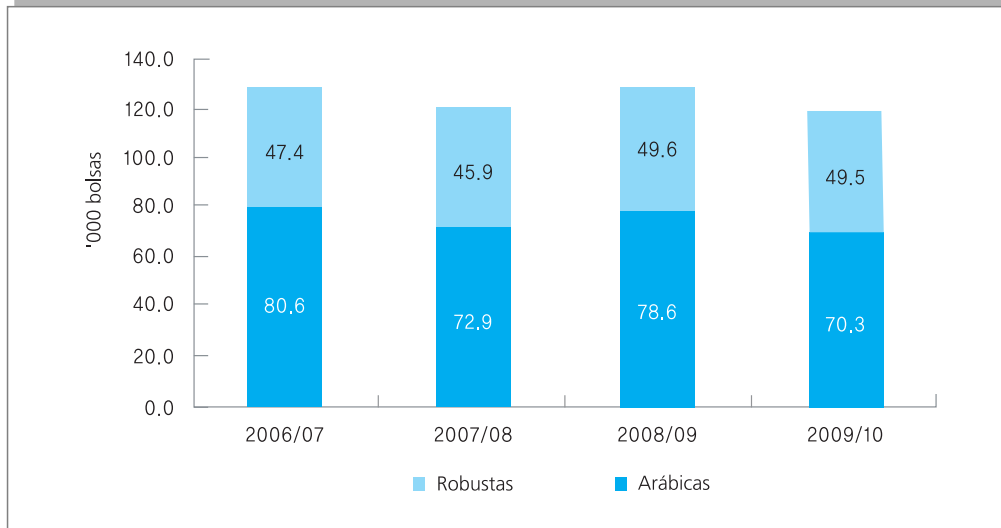
〈Gráfico 3-3〉 Producción Mundial de Café por Región, 2006/07-2009/10



Nota: Año de Cosecha 2006-09;

Fuente: OIC Revisión Anual 2009/10

〈Gráfico 3-4〉 Producción Mundial de Café por Tipo, 2006-09



Nota: Año de Cosecha 2006-09;

Fuente: OIC Revisión Anual 2009/10

Tal como se muestra en el Gráfico 3-5, la producción total de café en Sudamérica se redujo en un 11.3% de 60.3 millones de bolsas en 2008/09 a 53.5 millones de bolsas en 2009/10. Esta fuerte caída se puede atribuir a una reducción adicional en la producción colombiana durante el año de cosecha 2009/10 y al ciclo bienal de baja

producción de Arábica en Brasil. La participación de la región en la producción mundial cayó a 44.7% en comparación con el 47.1% en 2008/09.

La producción total de café en 2010/11 se calcula en 133.6 millones de bolsas, un incremento de 7.6% de 124.2 millones de bolsas en 2009/10. Brasil es el mayor exportador de café, seguido sólo por Vietnam. Perú es el noveno mayor exportador.

〈Gráfico 3-5〉 Producción de Café en Sudamérica



Fuente: OIC Revisión Anual 2009/10

〈Tabla 3-2〉 Volumen de Producción de los Principales Países Exportadores de Café

	2007	2008	2009	2010
Total Mundial	119,974	128,592	124,232	133,631
África	15,939	15,950	15,828	17,407
Etiopía	5,967	4,949	6,931	7,450
Asia & Oceanía	31,254	35,025	38,049	35,295
Vietnam	16,467	18,500	18,200	18,500
México & Centroamérica	18,331	17,308	16,855	17,954
Honduras	3,842	3,450	3,575	4,290
México	4,150	4,651	4,200	4,100
Sudamérica	54,423	60,309	53,500	62,975
Brasil	36,064	45,992	39,470	48,095
Perú	3,063	3,872	3,286	3,979

Notas: Unidad en miles de bolsas;

Fuente: Informe Mensual del Mercado de Café, Septiembre 2011, OIC

1.3. Mercado mundial de café: Exportación

Los ligeros incrementos en exportaciones por parte de los grupos de Otros Ligeros (+3.1%) y Naturales Brasileños (+0.6%) fueron compensados por una fuerte caída en las exportaciones por parte de los Ligeros Colombianos que cayeron en 18% de 10 millones de bolsas en 2008/09 a 8.2 millones de bolsas en 2009/10 (Tabla 3-3). Las exportaciones de Robustas cayeron en 7.7% de 35.2 millones de bolsas en 2008/09 a 32.5 millones de bolsas en 2009/10.

A pesar de la caída en el volumen de las exportaciones en el año del café 2009/10 a 94 millones de bolsas de 97.6 millones de bolsas en 2008/09, el valor total para el año del café 2009/10 se calcula en US\$ 14.3 mil millones en comparación con los US\$ 13.6 mil millones en 2008/09, un incremento de justo por debajo del 5% (Tabla 3-4).

〈Tabla 3-3〉 Volumen de Exportaciones, 2006/07-2009/10

	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	% cambio de 2008/09 a 2009/10
Suaves Colombianos	12.51	12.71	10.02	8.22	-18.0%
Otros Suaves	21.46	22.16	21.38	22.05	3.1%
Naturales Brasileños	29.80	27.26	31.03	31.22	0.6%
Robustas	33.94	33.62	35.21	32.50	-7.7%
Total	97.72	95.75	97.63	94.00	-3.7%
Arábicas	63.78	62.13	62.43	61.50	-1.5%
Robustas	33.94	33.62	35.21	32.50	-7.7%
Total	97.72	95.75	97.63	94.00	-3.7%

Nota: Unidad en millones de bolsas, Año del Café 2006/07-2009/10;

Fuente: OIC Revisión Anual 2009/10

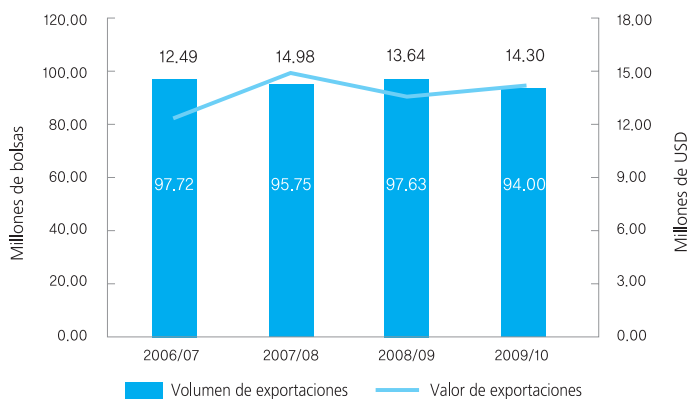
〈Tabla 3-4〉 Valor de las Exportaciones, 2006/07-2009/10

	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	% cambio de 2008/09 a 2009/10
Suaves Colombianos	2.02	2.43	2.00	2.16	8.1%
Otros Suaves	3.20	3.91	3.61	3.96	9.8%
Naturales Brasileños	4.03	4.44	4.51	5.13	13.6%
Robustas	3.25	4.20	3.52	3.05	-13.4%
Total	12.49	14.98	13.64	14.30	4.8%
Arábicas	9.24	10.78	10.12	11.25	11.2%
Robustas	3.25	4.20	3.52	3.05	-13.4%
Total	12.49	14.98	13.64	14.30	4.8%

Nota: Unidad en US\$ mil millones de bolsas, Año del Café 2006/07-2009/10;

Fuente: OIC Revisión Anual 2009/10

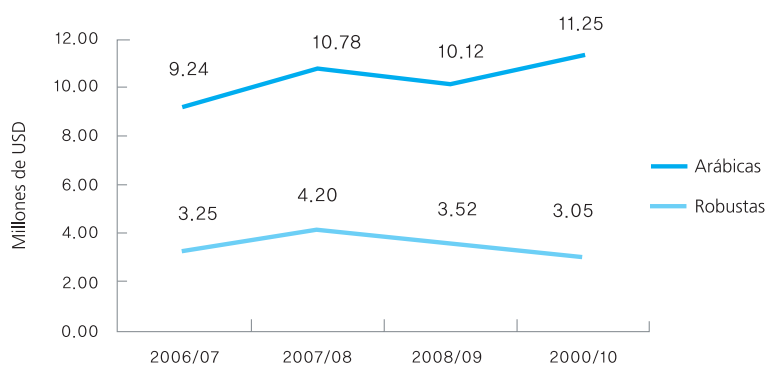
〈Gráfico 3-6〉 Volumen y Valor de las Exportaciones: Años del Café, 2006/07-2009/10



Nota: Año del Café 2006/07-2009/10;

Fuente: OIC Revisión Anual 2009/10

〈Gráfico 3-7〉 Valor de las Exportaciones por Tipo de Café



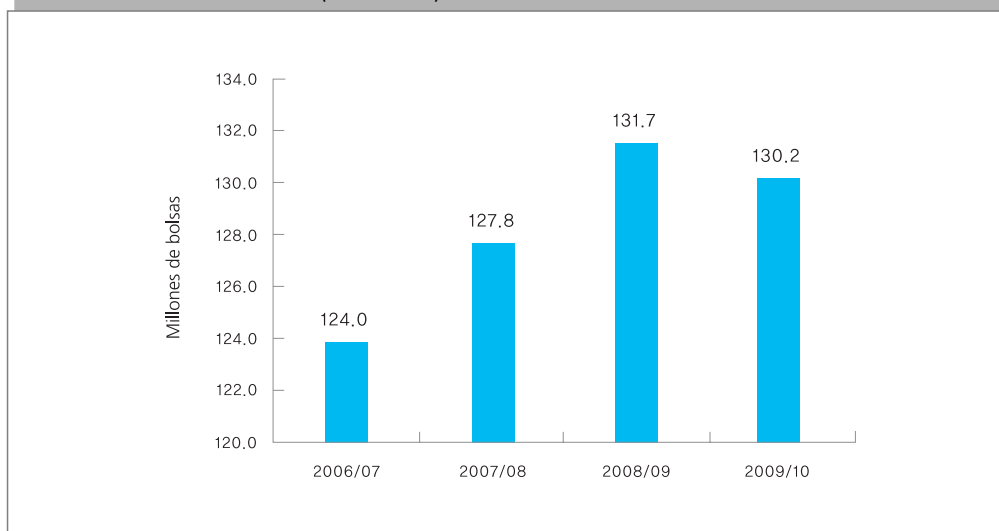
Nota: Año del Café 2006/07-2009/10;

Fuente: OIC Revisión Anual 2009/10

1.4. Consumo

A pesar de que el consume mundial cayó ligeramente en 2009/10 de 131.7 a 130.2 millones de bolsas como resultado de la crisis económica mundial, las perspectivas para un regreso al crecimiento son prometedoras. La flotabilidad en el consumo mundial es apoyada por el incremento del consumo interno de los países exportadores y el significativo crecimiento del consumo en las economías emergentes.

〈Gráfico 3-8〉 Consumo Mundial de Café



Nota: Año del Café 2006/07-2009/10;

Fuente: OIC Revisión Anual 2009/10

〈Tabla 3-5〉 Principales Naciones Consumidoras de Café, Basada en datos de 2008

Categoría	País	Consumo (kg) por persona	Categoría	País	Consumo (kg) por persona
1	Finlandia	12.0	8	Bélgica	6.8
2	Noruega	9.9	8	Luxemburgo	6.8
3	Islandia	9.0	8	Aruba	6.8
4	Dinamarca	8.7	9	Canadá	6.5
5	Países Bajos	8.4	10	Alemania	6.4
6	Suecia	8.2	...	...	...
7	Suiza	7.9	57	Corea del Sur	1.8

Fuente: Dispuesto por los datos presentados en <http://thecoffeea.blog.me/50138661996> (Fecha de acceso: 20 de noviembre, 2011)

A pesar de que Corea ocupa el lugar 57 en términos del consumo de café, el reciente incremento en el consumo de café es bastante sorprendente. Más detalles acerca del mercado de café coreano serán discutidos en la sección alterna.

2. Café Peruano: Abriéndose paso en el mercado mundial

2.1. Antecedentes

El café es un producto líder de exportación agrícola del Perú junto con el espárrago. El café representa casi la mitad de la exportación agrícola del Perú y el 5% de las exportaciones totales. Como tal, la industria del café tiene un fuerte significado para la economía y la sociedad peruana. La producción de café peruano anual total es de 3,315,000 bolsas en 2009. Ese mismo año, se consumieron 215,000 bolsas internamente.

El café se introdujo primero en Lima en 1791. La exportación del café peruano a países incluyendo Alemania, Chile y el RU de Chanchamayo, Moyobamba, Jén, Huánuco y Cuzco, comenzó a mediados del siglo 18. Desde 1850, los inmigrantes europeos introdujeron muchas nuevas especies incluyendo *erythroxylum coca*, tabaco, cacao, caña de azúcar y café a las áreas del valle Chanchamayo. La inversión del RU llevó al desarrollo de grandes plantaciones de café en las áreas del valle de Chanchamayo. El café orgánico peruano ha ganado una fuerte reputación internacional desde fines del siglo 20 como resultado de una mejora continua de la calidad. Por ejemplo, el café peruano fue reconocido como un café de alta calidad por los recientes premios “35th Global Coffee Awards”.

La mayor parte del café peruano es cosechado en los valles profundos y en la parte oriental de los Andes. Es cosechado en 338 plantaciones ubicadas en la selva peruana. Más de 150,000 personas son empleadas en las granjas con un área total de 330,000 hectáreas. Perú es el principal exportador de café orgánico y es el sexto exportador más grande de café. El café representa el 24% de la exportación agrícola que representa el 7% de VBP, lo que lo convierte en el cuarto en la industria agrícola.¹⁹⁾

Las plantaciones de café prominentes están ubicadas en la región norte montañosa y en la región central. Piura, Lambayeque, San Martín y Cajamarca son las áreas de cosecha de café más prominentes de la región norte. Huánuco, Junín y

19) VBP, Valor Bruto de la Producción.

Ayacucho son áreas de cosecha prominentes en la región central. La cosecha del valle de Chanchamayo representa el 40% de la cosecha total. También hay algunas áreas de cosecha de café bien conocidas en la parte sur del Perú incluyendo Cuzco, Norte y Puno.

El cultivo de café orgánico se está incrementando en el Perú con la certificación de la Asociación de Mejoramiento de Cosecha de California (CCIA, por sus siglas en inglés) y también debido a que puede venderse a un precio de 10 a 20% más alto que los productos alimenticios no orgánicos. El café de alta calidad es producido en áreas de una altitud más elevada de más de 1,000 metros. El Perú está empleando dos estándares internacionales sobre la clasificación del café, el NTP 209.027-2001 y NTP 209.311-200.²⁰⁾ La nueva cosecha es clasificada utilizando el contenido de humedad, tamaño, pureza y sabor. Sin embargo, el Estándar Peruano NTP es empleado voluntariamente por los exportadores peruanos y ninguna entidad nacional podría controlar o verificar la conformidad de los productos con este estándar.

2.2. Tipos de café peruano

El café peruano es cosechado en las tierras altas de 800-1,500 metros de altitud con una caída anual de lluvia de 700-1,500, y temperaturas promedio de 18-26 grados. El Arábica, de color verde y relativamente grande, es el único tipo de café cosechado en el Perú. Las plantaciones de café están ubicadas en todas partes del Perú y sus cualidades varían significativamente dependiendo de dónde es cosechado. El volumen de producción de café se ha ido incrementando de manera estable y muchas grandes y pequeñas plantaciones están agrupadas como una sola unidad, como resultado de la reforma agraria. Se cosechan muchas especies de Arábica, incluyendo Otros Suaves, Typica, Bourbon y Catura. Recientemente, una creciente cantidad de caficultores comenzaron a cultivar tipos especializados de café incluyendo el café orgánico y unos con un fuerte aroma y un fuerte sabor amargo.

20) NTP es una abreviación de Norma Técnica Nacional. Las normas técnicas definen el contenido de humedad, tamaño, pureza y sabor del café, etc. Por ejemplo, las normas peruanas para el café son las siguientes:

- Cultivo Alto: Café cultivado por encima de los 1,200 metros; Cultivo bajo: Café cultivado por debajo de los 1,200 metros;
- Grado 1: 15 defectos máx; 10-12% humedad; mínimo de 50% por encima de la pantalla 15 máximo 5% por debajo de la pantalla 14, taza libre de toda falla y mancha con un distinguido perfil de taza;
- Grado 2: 23 defectos máx; 10-12.5% humedad; mínimo 50% por encima de la pantalla 15: Máximo 5% por debajo de la pantalla 14, taza libre de toda falla y mancha con un buen perfil de taza.
- Grado 3: 30 defectos máx; 10-12.5% humedad; mínimo 50% por encima de la pantalla 15: máximo 5% por debajo de la pantalla 14, taza libre de toda falla con un perfil de taza promedio.
- Grado 4: 35 defectos máx; 13% humedad; mínimo 50% por encima de la pantalla 15: máximo 5% por debajo de la pantalla 14, taza libre de toda falla.
- Grado 5: 40 defectos máx; 13% humedad; sin límites de tamaño de pantalla.
- Tamaño de Bolsa de Exportación: 69 kilogramos netos

Un café especializado como ese es cultivado a una mayor altitud (entre 1,400 y 1,800 metros). Las regiones de Piura, Cajamarca, las áreas de Junín, Pasco, Huánuco, Ucayali en el Amazonas son áreas de prominente cultivo de café de la región norte donde el 43% del café peruano es producido. Apurímac, Ayacucho, Cuzco y Puno son las regiones de cultivo de café clave en el sur del Perú, donde el 23% del café es producido. El área total de cultivo de café se extiende en aproximadamente 330,000 hectáreas y el 85% del café es producido en plantaciones más pequeñas que cinco hectáreas. El café peruano es exportado a través de los puertos del Callao, Mollendo y Matarani entre mayo y octubre.

2.3. Exportación del café peruano

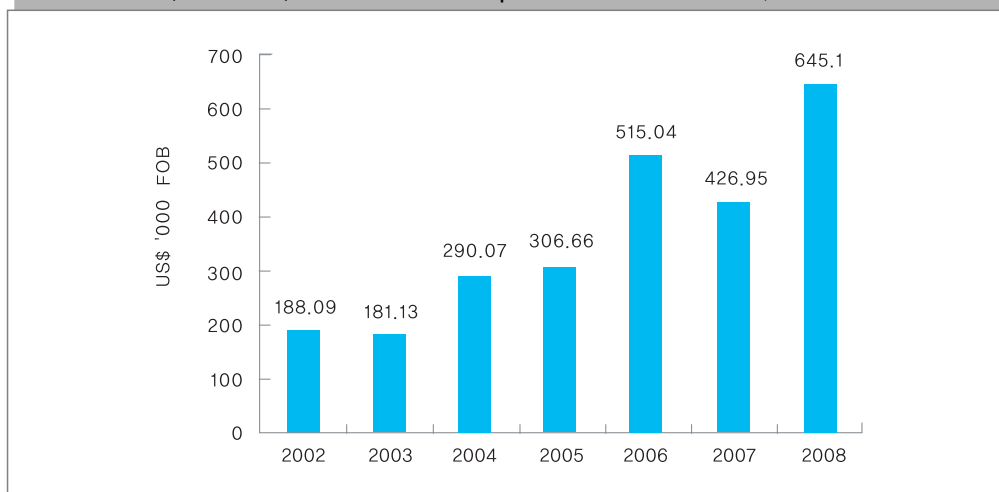
El café especializado es comercializado a un precio más elevado en el mercado internacional. A pesar del relativamente bajo PIB nacional per cápita, existe una significativa demanda de café de alta calidad en el Perú.

Esto es algo positivo para gente como Luis Navarro de la Cámara Peruana del Café, propietario de una cadena de café local, ya que la existencia de demanda de café de calidad presenta oportunidades de expansión. Este es el motivo por el que “Starbucks tiene 25 tiendas en Lima, esto significa que estamos vendiendo más cafés especializados en Lima en comparación con Santiago y Bogotá”²¹⁾ y enfatiza la existencia de demanda y por lo tanto la oportunidad de expansión.

Castillo de JNC también enfatizó que hay de 12 a 15 cadenas de café especializado en Perú debido al apetito de los peruanos por cafés especializados. Algunas de las cadenas locales ya tienen sucursales mundiales también. El Altomayo es una cadena de cafeterías nacional establecida más recientemente. Y las tiendas tradicionales de café incluyendo la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras de La Convención y Lares se están preparando para un lanzamiento en Miraflores. Por otra parte, existen al menos quince tipos de marcas de café especializado que se venden en grandes supermercados.

21) Luis Navarro (2011) *Personal interview*, Cámara Peruana del Café, 15 de julio de 2011.

〈Gráfico 3-9〉 Crecimiento de la Exportación del Café Peruano, 2002-08

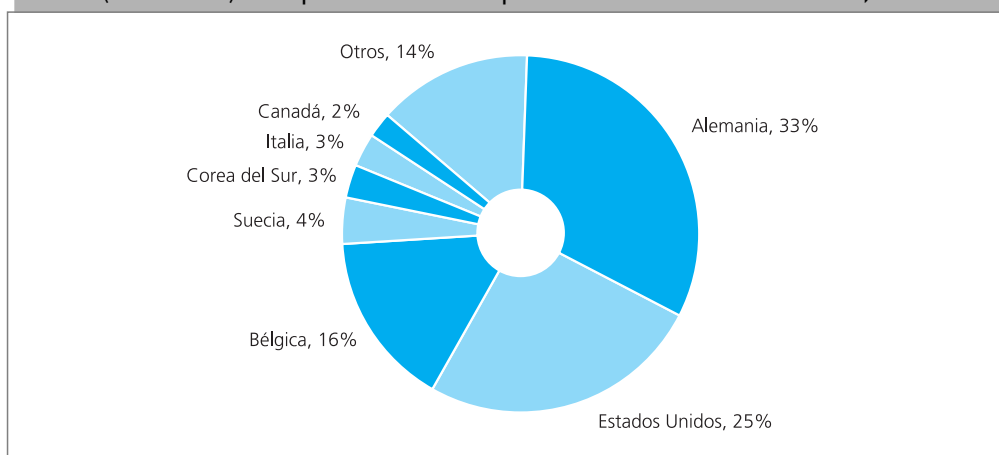


Fuente: Bienes Exportables del Perú, Principales Productos No Tradicionales con Potencial en el Mercado Suizo

2.3.1. Granos de café crudo sin descafeinar

Alemania y los Estados Unidos son los mercados de exportación clave para los granos de café crudos peruanos. La exportación al RU, Italia y Corea también se ha incrementado significativamente entre 2009 y 2010. La distribución de la exportación del café peruano es como sigue: alrededor del 16% es exportado a Bélgica; 4% a Suecia; y 3% respectivamente a Corea e Italia (Gráfico 3-10). Tal como se presenta en la Tabla 3-5, la exportación peruana de granos de café se ha incrementado aproximadamente en un 89% en 2010 en comparación con el año anterior.

〈Gráfico 3-10〉 Principales Destinos de Exportación Peruana de Granos de Café, 2008



Fuente: Bienes Exportables del Perú, Principales Productos No Tradicionales con Potencial en el Mercado Suizo

〈Tabla 3-6〉 Destinos de Exportación Claves para los Granos de Café Peruano

	%Var 2010-09	%Part. 2010	FOB 2010 (US\$ millones)
Alemania	60	35	314,035.31
EE.UU.	49	21	190,313.53
Bélgica	28	11	96,685.85
Suecia	62	4	37,874.04
Rep. de Corea	89	4	35,444.68
Colombia	-16	4	32,581.56
Canadá	122	3	29,335.86
Italia	92	3	26,502.14
RU	103	2	21,067.20
Otros (40)	-	12	102,755.90

Fuente: Bienes Exportables del Perú, Principales Productos No Tradicionales con Potencial en el Mercado Suizo

Perales Huancaruna, S.A.C. era el principal exportador de granos de café y representaba el 23% de exportación, seguido por Comercio & CIA (13%) y Compañía Internacional del Café (10%) respectivamente, tal como se presenta en la Tabla 3-7.

〈Tabla 3-7〉 Principales Exportadores de Granos de Café Peruano

Nombre de la Empresa	%Var 2010-09	%Part. 2010
Perales Huancaruna, S.A.C.	1	23
Comercio & CIA, S.A.C.	10	13
Compañía Internacional del Café	2	10
Outspan Perú, S.A.C.	-18	6
Central de Cooperativas COCLA Ltd.	-35	5
Cafetalera Amazónica, S.A.C.	-27	3
Loius Dreyfus Perú, S.A.C.	-43	3
Corporacion de Productores Café Perú, S.A.C.	-9	3
Cooperativa Agraria Ceferalera la Florida	101	3
Otras empresas (99)	-	22

2.3.2. Granos de café tostado sin descafeinar

Había solo dos exportadores de café en 2009 en lo que a granos tostados se refiere. Sin embargo, ellos se incrementaron a ocho empresas en 2010. Café Inca del Perú S.A.C. es el exportador más grande de granos de café tostado sin descafeinar, que representaba el 67% de las exportaciones.

〈Tabla 3-8〉 Principales Exportadores de Café Peruano (granos tostados)

Nombre de la Empresa	%Var 2010-09	%Part. 2010
Café Inca del Perú, S.A.C.	-	67
Café Britt Perú, S.A.C.	51	23
Empresa Socio Sostenible Comercializador	-	4
Viva Latin, S.A.C.	-	3
Café Risso Perú, S.A.C.	-56	2
Cooperativa Agraria Cafetalera Pangoalt	-	1
Sasil Export, S.A.C	-	0
Hyayta Castro Shirley	-	0
Machu Picchu Trading, S.A.C	-	0
Otros	-	0

Fuente: Bienes Exportables del Perú, Principales Productos No Tradicionales con Potencial en el Mercado Suizo

La mayor parte del café tostado sin descafeinar fue exportado a Chile, donde existe una demanda creciente. Por ejemplo, la demanda se ha incrementado en 262% entre 2009 y 2010, mientras la demanda por el mismo tipo de grano de café ha disminuido en 73% en los EE.UU.

3. Los desafíos para el café peruano

3.1. Grandes desafíos para un modelo de empresa competitivo y sólido

Cosechado en el ambiente ideal del Perú, algunos ubican al café peruano por encima del café brasileño y el colombiano en términos de sabor. A pesar de este hecho, el café peruano no tiene una alta visibilidad ni la reputación que merece. Esto puede atribuirse a la falta de imagen de marca y esfuerzo de marketing.

Parece haber otros obstáculos que los productores de café peruano deben superar para poder establecer un modelo de empresa competitivo y sólido. Las viejas plantaciones de café son uno de los problemas clave. Según el jefe de la Cooperativa

Agraria Cafetalera Calle Río Apurímac, existen muchas plantaciones de café que son tienen entre 30 y 40 años y producen granos de café de baja calidad. La mayoría de las plantaciones de café sólo operan por hasta 20 años para poder mantener la calidad. El Ministerio de Agricultura proporcionó un subsidio de 15 millones de soles a los caficultores para apoyar el mantenimiento y la renovación de sus plantaciones. Los caficultores esperan recibir el subsidio nuevamente este año. Según Castillo, es probable que esto pase, a pesar de que aún no se ha tomado una decisión acerca de la continuidad de esta política experimental.

La competencia por el trabajo entre la industria de la coa y la industria del café es otro problema importante que la industria del café debe resolver. Actualmente, los miembros de las cooperativas de cultivo de café reciben 20 soles (aproximadamente US\$ 8.00) por día mientras que los miembros de las cooperativas de cultivo de coca reciben 50 soles (US\$ 18.00) por día.

Como tal, puede resumirse que los desafíos más grandes que las plantaciones de café, así como la industria del café en general, enfrentan son:

- El café peruano no tiene una alta visibilidad ni la reputación en el Mercado mundial a pesar del hecho de que la calidad es a menudo aceptada como superior que la brasileña o colombiana. Esto puede atribuirse a la falta de imagen de marca y esfuerzo de marketing;
- Plantaciones de café excesivamente cultivadas; y
- Competencia por el trabajo con la industria de la coca.

3.2. El plan de desarrollo alternativo

La industria del café es actualmente considerada como una parte importante de una iniciativa nacional llamada el “Plan de Desarrollo Alternativo” para luchar contra la industria de los narcóticos. Las plantaciones de café están ubicadas en las partes rurales de la selva y las altas áreas montañosas altoandinas, que se superponen con las plantaciones de coca. También debe notarse que las plantaciones de café peruano están ubicadas en áreas ecológicamente sensibles, algunas de las cuales tienen un clima ideal para el cultivo de granos de café de alta calidad. Hay muchas iniciativas de desarrollo dirigidas tanto por el gobierno peruano como por ONGs internacionales en las regiones tropicales del Perú.

En el siglo 20, muchas cooperativas a pequeña escala lanzaron un movimiento obrero para incrementar los salarios para los trabajadores de las plantaciones de café, lo cual llevó a la colaboración con organizaciones de comercio alternativo y organizaciones de cultivo orgánico. Las cooperativas comenzaron a evolucionar rápidamente a medida que comenzaron a trabajar con organizaciones incluyendo

Twin Trading y Equal Exchange. El Perú pronto se convertirá en una de las naciones líderes productoras de café orgánico, la segunda más grande después de México y una pieza clave en los socios comerciales alternativos.

El boom de la industria del café orgánico trajo muchos beneficios a los caficultores peruanos. Por ejemplo, fue posible mejorar la rentabilidad mediante la venta de sus productos a mercados especializados. Esto llevó al fortalecimiento de las cooperativas y a la confianza de sus miembros, llevando a la formación de su propia organización de comercio alternativa para un comercio más directo. Las cooperativas también condujeron programas de capacitación para la mejora de la calidad, documentos para el comercio internacional y certificación de cultivo orgánico y otros proyectos de desarrollo social, utilizando los fondos obtenidos por sus miembros.

Una experiencia tan positiva como esa ha infundido un sentido de empoderamiento en los caficultores. El sentido de propiedad y comunidad también se incrementó a través de la experiencia, fortaleciendo así la acción colaboradora y el movimiento de las cooperativas.

El movimiento de las cooperativas de los caficultores comenzó en la década de 1960 con la reforma agraria. Antes del movimiento, los comerciantes de terceros tomaron un porcentaje extremadamente alto de ganancia del cultivo de café a través de las prácticas de gestión de confianza, llevando a salarios muy bajos para los caficultores. Los caficultores lanzaron siete cooperativas para proteger sus ganancias de la manipulación de precios por parte de los comerciantes de café en La Convención y Lares y comenzaron a desarrollar rutas de comercio independiente. El 26 de julio de 1976, la primera cooperativa de caficultores, La Convención y Lares Ltd. #218, fue lanzada formalmente. La cooperativa cambió de nombre a Cooperativa de Café Ltd. #218 el 3 de septiembre de 1993. Se conoce comúnmente como COCLA.

En sus primeros días, la cooperativa proporcionó servicios principalmente para alojamiento, procesamiento de granos de café crudo, seguros, etc. El alcance de su servicio se expandió a las ventas de granos de café, servicios financieros, capacitación en gestión de negocios, expansión de plantaciones, apoyo en el desarrollo de cooperativas, etc. Hoy en día, COCLA está dirigiendo cambios en la industria del café peruano y el movimiento de cooperativas, con una creciente influencia en la sociedad, economía y tecnologías. Desde 2008, más de 8,500 pequeñas plantaciones de café y 23 organizaciones regionales de Ayacucho, Puno y Cajamarca están colaborando como miembros y socios de COCLA. La sede principal de COCLA está ubicada en Quillabamba, que está ubicada al este de la antigua ciudad Inca, Machu Picchu.

3.3. La importación de café coreano y café peruano

Corea no es un país productor de café. A pesar de que hay algunas pequeñas plantaciones en el área montañosa en la Provincia de Gangwon, son bastante experimentales e inconsecuentes. Como tal, la industria del café en Corea se apoya en las importaciones para granos verdes y tostados. El mercado del café en Corea ha estado mostrando un significativo crecimiento en los últimos 10 años. La cantidad de importaciones de café fue de aproximadamente 79,526 M/T en 2001 y se incrementó en alrededor de 160% a 123,029 M/T en 2011 (Tabla 3-8). El incremento del valor del dólar de las importaciones en el mismo periodo fue significativo ya que era de US\$ 79,748,000 en 2001 y de US\$ 123,029,000 en 2011, un incremento de aproximadamente 738% (Tabla 3-9). Este significativo incremento en la cantidad de café importado es altamente atribuible al incremento en la cantidad de cadenas de café así como al aumentada demanda del consumidor de café procesado (por ejemplo, café instantáneo, máquinas expendedoras, etc.).²²⁾

El café fue principalmente importado de Vietnam (38%), Brasil (15%), Colombia (11%) y las importaciones de estos tres países representaron alrededor del 64% de la importación total. En el periodo 2001-11, Corea importó alrededor de 60,387 M/T de café del Perú, que representó 5.8% de la cantidad total importada; con respecto al valor, fue de US\$ 177,731,000, representando alrededor del 6.5% del valor total de las importaciones.

22) KFDA (2012)

〈Tabla 3-9〉 Importación Coreana de Café por País

(Unidad: tonelada, %)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Anual Total	79,526	81,657	86,328	81,481	92,847	90,059	91,051
Vietnam	27,868	29,873	36,454	35,556	34,553	41,061	39,342
Brasil	8,232	8,704	10,848	10,745	12,164	14,217	13,646
Colombia	6,346	5,653	7,810	8,538	11,592	9,969	12,197
Honduras	7,193	7,506	8,113	6,359	8,447	7,528	7,790
Indonesia	6,755	16,003	7,491	6,768	8,996	2,385	793
Perú	4,719	2,874	2,790	4,482	3,484	4,331	6,037
EE.UU.	766	1,669	2,787	2,757	3,471	3,803	2,129
Etiopía	269	334	395	508	528	430	1,259
México	2,048	2,197	2,786	1,443	376	94	2,314
China	510	57	1217	486	685	68	511

	2008	2009	2010	2011	Gran Total
Anual Total	107,636	102,478	113,914	123,029	1,050,004 (100.0)
Vietnam	48,214	32,665	34,427	38,835	398,847 (38.0)
Brasil	16,312	17,947	19,890	23,030	155,755 (14.8)
Colombia	13,712	13,709	15,047	15,467	120,040 (11.4)
Honduras	7,712	11,121	12,243	10,718	94,729 (9.0)
Indonesia	656	5,865	5,837	1,485	63,032 (6.0)
Perú	8,303	6,083	7,882	9,403	60,387 (5.8)
EE.UU.	2,549	2,451	2,892	3,050	28,324 (2.7)
Etiopía	1,032	1,884	3,396	3,560	13,595 (1.3)
México	440	201	303	345	12,546 (1.2)
China	406	2,360	1,218	2,204	9,721 (0.9)

Fuente: Korea Food and Drug Administration, KFDA (2012) "Report Bulletin," Departamento de Seguridad de los Alimentos, 16 de marzo de 2012.

〈Tabla 3-10〉 Importación Coreana de Café por País

(Unidad: US\$ 000,%)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Anual Total	79,748	91,302	105,911	103,909	167,854	176,427	222,745
Brasil	13,270	13,062	24,425	23,358	28,021	47,783	63,038
Vietnam	10,457	9,581	14,291	18,107	30,470	33,341	36,213
Colombia	11,090	8,524	11,188	13,767	27,758	24,228	32,711
Honduras	8,647	9,270	10,304	9,077	20,420	17,416	18,654
EE.UU.	5,119	8,174	12,727	11,800	15,035	15,277	16,348
Perú	5,427	3,320	3,427	6,397	7,706	9,126	14,500
Indonesia	3,587	8,260	5,235	4,602	9,850	3,004	1,895
Italia	950	1,527	1,515	1,670	2,477	4,041	5,604
Japón	1,049	1,176	3,832	1,652	1,882	1,541	3,095
Suiza	62	102	86	111	326	912	2,722

	2008	2009	2010	2011	Gran Total
Anual Total	321,572	301,583	396,385	668,336	2,625,773 (100)
Brasil	103,197	64,255	53,680	88,745	512,835 (19.5)
Vietnam	49,558	47,819	69,132	133,632	452,601 (17.2)
Colombia	50,383	69,565	98,077	391,594	391,594 (14.9)
Honduras	28,420	40,629	63,286	248,780	248,780 (9.5)
EE.UU.	21,272	26,629	32,748	186,210	186,210 (7.1)
Perú	17,729	34,522	62,700	177,731	177,731 (6.8)
Indonesia	9,704	10,772	8,421	67,616	67,616 (2.6)
Italia	8,569	10,103	14,366	58,943	58,943 (2.2)
Japón	14,560	6,958	7,109	54,791	54,791 (2.1)
Suiza	6,949	9,977	24,010	50,270	50,270 (1.9)

Fuente: Korea Food and Drug Administration, KFDA (2012) "Report Bulletin," Departamento de Seguridad de los Alimentos, 16 de marzo de 2012.

El tipo de granos que importa Corea son en su mayoría granos crudos, que representan alrededor del 88% de la importación total y el resto como granos tostados y café procesado (por ejemplo, el café instantáneo). Los granos de café son en su mayoría importados de Latinoamérica y el Sudeste de Asia; mientras que los granos tostados y el café procesado son generalmente importados de países no productores de café tales como los EE.UU., Italia, etc.²³⁾

Los análisis de los datos presentados en la Tabla 3-9 y 3-10 revelaron algunas características interesantes con respecto al mercado coreano del café; el precio promedio del café peruano por tonelada métrica importado por Corea en el periodo 2001-11 fue mucho más alto que el del Sudeste de Asia, mientras que era algo más bajo que el del café brasileño o colombiano. A pesar de que deben tomarse en cuenta muchas variables tales como la calidad y el tipo de café, ya sea Arábica, Robusta u otros tipos, uno puede concluir, basándose en los análisis del precio promedio de las importaciones de café, es que el café peruano es percibido como tan bueno como el brasileño y el colombiano en el mercado coreano en términos de calidad. Esto proporciona significativas e importantes implicancias con respecto al posicionamiento del café peruano en el mercado coreano cuando intenta incrementar la visibilidad a través de, por ejemplo, una promoción de marca.

3.3.1. El caso de la tienda *Arumdaun* (Beautiful) Store

El café *Arumdaun* (Beautiful) es una marca de café de comercio justo de la tienda “Beautiful Store”, una organización sin fines de lucro que se especializa en las ventas de bienes donados y productos de comercio justo. Los productos claves de café de comercio justo incluyendo “Gift of Himalaya (Vietnam)”, “Gift of Andes (Perú)” y “Gift of Kilimanjaro (Etiopía)”. La tienda Beautiful Store también ofrece un producto de té negro llamado “Kanchenjunga black tea (Nepal)”.

〈Tabla 3-11〉 Historia de Negocios de Comercio Justo de la Tienda Beautiful Store

2002	Importación y ventas de productos artesanales, para el alivio de la pobreza
2006	Lanzamiento de café de comercio justo, respetuoso del medio ambiente
2007	Lanzamiento del programa de apoyo al productor de países en vías de desarrollo
2008	Apertura del primer Beautiful Café, para la creación de empleos para ciudadanos menos privilegiados

Fuente: Beautiful Coffee (2011)

23) Ibid.

La tienda Beautiful Store observa los siguientes principios de comercio justo:

- Establecer las compras de espacio de precio mínimo para granos de café crudo que se observa sin importar la fluctuación del precio del grano de café;
- Establecer relaciones comerciales directas para poder proteger a los productores de prácticas desleales de comercio por parte de intermediarios;
- Proporcionar productos de café asegurados a través de comercio justo a un precio justo para los consumidores coreanos;
- Asegurarse de que todo el café vendido se produzca utilizando métodos de cultivo orgánico respetuosos del medio ambiente, sin el uso de pesticidas y fertilizantes químicos; y
- Proporcionar apoyo de marketing para mejorar la calidad del producto y crear un mercado basado en el consumo sostenible.

La Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo Ltda. produce y proporciona café y cocoa a la tienda Beautiful Store, que es vendida como "Gift of Andes". La cooperativa Naranjillo se estableció en 1964 con el apoyo de los agricultores locales, el UNDP, y el banco Jeru Co-operative Bank. Ha creado la capacidad de sus miembros y se convirtió en una organización avanzada que produce café y cacao orgánicos para los mercados de exportación. Sus miembros están ubicados en las áreas de la selva central peruana de Huánuco, San Martín y Ucayali en altitudes entre 1,200 y 1,800 metros. La tienda Beautiful Store comenzó a comprar productos alimenticios de la cooperativa en 2009.

〈Tabla 3-12〉 Cantidad de Café Peruano Importado por Beautiful Store

	Vendedor	2006	2007	2008	2009	2010	Total
Grano de	COCLA	0	8	19	19	12	58
Café Crudo	Naranjillo	0	0	0	0	2	2

Fuente: Beautiful Coffee

La Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo Ltda se estableció el 20 de diciembre de 1964 por treinta y dos miembros fundadores que querían vender sus productos alimenticios a un precio justo, evitando a los comerciantes que estuvieron subvalorando los precios. Desde 1974, los miembros de las cooperativas comenzaron a trabajar para establecer plantas de procesamiento para incrementar el valor de sus productos, lo que se materializó en 1985. Actualmente, la cooperativa tiene más de 4,000 miembros operando en Huánuco, San Martín y Ucayali incluyendo 91 miembros del personal que trabajan en la oficina de la cooperativa. Los productos principales son el cacao (grano crudo, cáscara, masa, polvo, mantequilla, Cobertura) y los granos de café. Actualmente tiene dos plantas de procesamiento de cacao y café en Tingo

María. La tienda Beautiful Coffee firmó un contrato con la cooperativa en julio de 2009 y realizó su primera importación en noviembre de 2009. Los principales ítems de importación tienen 55% y 75% de cobertura, polvo de cacao y granos de café. El grano de café es Arábica Grande 1 lavado calificado con la certificación FLO y orgánica. La mayoría de los productos alimenticios son cultivados en plantaciones ubicadas a 1,200-1,800 metros de altitud y cosechados entre marzo y mayo cada año. La cosecha anual de granos de café es de 2,000 M/T y 9,000 M/T de granos de cacao son cosechados. La tienda Beautiful Store también está importando cacao y azúcar, con certificación FLO y orgánica. El grano de café cosechado es entregado a Corea entre mayo y julio, que es procesado y vendido como "Gift of Andes".

La Cooperativa del Consumidor *Durae* en Corea también está importando café peruano. También está importando azúcar y aceite de oliva a través del comercio directo con cooperativas locales. Las organizaciones COCLA de Quilcabamba, Cuzco tienen 23 cooperativas constituidas por 8,500 caficultores. Es considerada como una de las cooperativas más exitosas con capacidad interna para procesar y vender granos de café. Los granos de café provistos a APNet son producidos por sub-cooperativas de José Olaya y Aquilayo.

4. Recomendaciones de política

4.1. Estrategia de negocios para economías de escala

Múltiples cooperativas de caficultores están operando en una región, compitiendo ferozmente para asegurar compradores mediante la reducción de los precios. La creación de corporaciones de negocios regionales de las cooperativas de caficultores puede reducir la pérdida de la fuerte competencia e incrementar su capacidad de negociación de precios, llevando a precios de ventas más razonables para los caficultores. El papel de estas cooperativas sería:

- Ajustar el volumen de ventas y el tiempo;
- Incrementar las ventas directas,
- Negociar contratos de suministro a largo plazo
- Desarrollar e implementar un orden integrado y una plataforma de ventas;
- Asignar cuotas de producción bajo contrato, para una mejor coordinación de la producción regional.

Para administrar la estructura de manera efectiva, se requerirá una junta directiva con representación de cada cooperativa. En un caso como este, la cantidad de directores de cada cooperativa será alineada con el nivel de contribución financiera hecha por cada uno. Antes de volverse operativa, serán necesarias las políticas y

procedimientos correspondientes a la asignación de ganancias y la participación en los costos de los gastos, etc. Además, necesitará desarrollarse e implementarse prácticas avanzadas de gestión de negocios, y contratar administradores de negocios profesionales que entre otras tareas, deberán encargarse de la contabilidad operativa.

Con respecto al ajuste del volumen de ventas y el tiempo, los caficultores peruanos, especialmente con el Arábica, podrían ser capaces de obtener una oportunidad cuando las experiencias de Arábica de Brasil experimente un canal de producción cada dos años (también véase la Tabla 3-13 a continuación). Dado que el Arábica tiene un punto de precios más alto, los caficultores peruanos podrían ajustar sus recubrimientos y cosechas de Arábica para volverlas acíclicas con respecto al de Brasil.

〈Tabla 3-13〉 Producción Total de Café en Brasil, 2000/01-2011/12

2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
31,310	31,365	48,480	28,820	39,272	32,944	42,512	36,070	45,992	39,970	48,095	43 484

Nota: unidad en miles (000) de bolsas;

Fuente: OIC (2012)

4.2. Implementación proactiva del marketing avanzado

La gestión de calidad para la competitividad de productos será un enorme enfoque. Esto incluye la contratación de inspectores de calidad y la implementación de prácticas de clasificación de granos. Por ejemplo, un sistema de gestión de calidad de dos niveles sería utilizado por inspectores que conduciría pruebas de muestreo de todos los productos y pruebas de todos los granos en el proceso de clasificación. Esto sería aumentado con un esquema de pagos basado en el rendimiento para incrementar y asegurar la compra y la efectividad en las prácticas de gestión de calidad.

Buenos modelos de calidad han establecido reglas sobre la inspección cruzada entre cooperativas, con penalidades para la violación de normas de gestión de calidad. Por ejemplo, en Corea, se emitió una advertencia a los agricultores que envían productos alimenticios de baja calidad. A los agricultores que reciben más de cinco advertencias les prohíben participar en las actividades de la cooperativa durante dos años. En caso de un serio reclamo del consumidor, las cooperativas responsables del reclamo reciben una penalización que consiste en una cuota de ventas reducida.

4.3. Métodos de promoción de productos regionales y marcas conjuntas

Es bien conocido alrededor del mundo que el café peruano es excelente en términos de calidad; sin embargo, el reconocimiento de marca del café peruano no es comparable con el reconocimiento de su calidad. En otras palabras, el café peruano parece carecer de una estrategia de marca mundial. Por lo tanto, es necesario mejorar el reconocimiento de marca en los mercados mundiales. Para ello, el enfoque estratégico sería establecido para el desarrollo de marcas originales para las regiones, fomentando así de manera estratégica las empresas de café como directoras del desarrollo económico regional.

Para llegar a esta meta, la gestión de calidad nuevamente sería una tarea importante. Es importante mantener la calidad de los productos vendidos bajo los nombres de marca regionales ya que la buena calidad se relaciona con un fuerte rendimiento financiero. Una exhaustiva estrategia de mercado que abarca todas las áreas incluyendo la gestión de responsabilidad social corporativa (RSC) sería creada para construir marcas regionales conjuntas como “marcas poderosas”.

4.3.1. El caso de la marca *Hessare*: Una marca conjunta

Hessare es una de las marcas conjuntas líderes en Corea que ha surgido en los mercados coreanos como una de las “marcas poderosas”. Es la marca que representa seis cooperativas agrícolas en la región de la Provincia de Gyonggi, por ejemplo, los Distritos de Janghowon, gamgok, Saenggeku, Samsung así como las Cooperativas de los Productores de Frutas de la Provincia de Gyeonggi del Este y la Cooperativa de la Provincia de Eumseong-gun. La Asociación *Hessare*, una unión de marketing y producción de marcas conjuntas, es una empresa matriz especializada en la producción y venta de melocotones coreanos. *Hessare*, desde 2011, es una unión de seis cooperativas agrícolas y está operando cuatro centros de procesamiento de productos agrícolas (APCs, por sus siglas en inglés). La membresía ahora se ha expandido a unos 2,357 agricultores de 222 chacras de cultivo de melocotones.

A diferencia de las marcas de competencia de otras cooperativas y uniones, la Asociación *Hessare* sólo comercializa bajo el nombre de marca “*Hessare*”, proporcionando así consistencia. Esto ha dado como resultado un mejorado reconocimiento de marca y ha construido la imagen de marca entre consumidores. Este fuerte reconocimiento de marca ha añadido al poder de negociación de la asociación. Además de las ventas directas, la asociación también ha empleado diversas ventas y eventos promocionales como herramientas de marketing para llegar a sus mercados objetivo. Como resultado, la marca *Hessare* ha obtenido una marca poderosa dentro de un periodo de tiempo relativamente corto, sólo cuatro años

desde su introducción en el mercado. En 2007, la asociación publicó KRW 40 mil millones en ventas anuales. Un incremento en el precio unitario de los melocotones como resultado de un reconocimiento de marca asociado con la calidad ciertamente se ha traducido en mayores ingresos para los agricultores.

Como tal, la estrategia de marca conjunta ha dado como resultado un incremento concomitante tanto en la cantidad de las ventas como en el precio. Alrededor del 84.1% de los consumidores reconoce ahora a la marca Hessare según una encuesta realizada en 2007. El precio de los melocotones Hessare es en promedio de KRW 1,291 (aproximadamente US\$ 1.20) más alto por caja de 4.5 kg que la de sus competidores. La cantidad de ventas directas a grandes distribuidores y minoristas, tales como supermercados, grandes almacenes, etc., ha crecido en aproximadamente 110% en el periodo de 2001-06 (Tabla 3-14).

〈Tabla 3-14〉 Cambio en las Ventas en la Marca *Hessare*

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Cant.	7,422	8,972	9,398	11,576	10,968	13,906	14,668	17,449
Ventas	24,993	28,360	32,137	33,324	39,407	40,487	52,275	54,339

Nota: Unidades en tonelada métrica y millones de won coreanos (KRW);

Fuente: www.hessare.com

4.4. Asegurando distintos canales de ventas

La concesión de un subsidio para la certificación internacional de productos sería útil para los pequeños negocios que ya producen productos de alta calidad pero carece de certificación a menudo debido a la falta de fondos y su capacidad para obtener los documentos necesarios. El subsidio podría remover las barreras técnicas para los negocios que tienen potencial para incrementar las actividades de exportación. Por ejemplo, el gobierno surcoreano está proporcionando entre 40 y 60% de fondos para hasta dos certificaciones por cada sesión, por empresa. El tamaño del subsidio depende del tipo de productos y el tamaño del volumen de exportación, y el otorgamiento de límites sobre los fondos del gobierno.

El fortalecimiento de una relación con organizaciones internacionales de comercio justo es otra manera de mejorar el valor de la industria del café peruano. Por ejemplo, el RU está gastando 20 millones de libras en el apoyo del movimiento de comercio justo. Los fondos son mayormente utilizados para la identificación de nuevos socios de comercio justo (productores) y la certificación de sus productos. También hay ciudades y pueblos de “comercio justo” que colaboran de cerca con los funcionarios del gobierno local responsables de las campañas de comercio justo y la

gestión de actividades de comercio justo locales. En el RU, la campaña de comercio justo ha llevado al establecimiento de nuevos institutos tales como las 'escuelas de comercio justo' y más, lo que lleva a la creación de empleos. Algunos ciudadanos también están haciendo dinero participando activamente en el comercio y las ventas de productos de comercio justo, además de las campañas.

Para recapitular, se recomiendan las siguientes medidas para ayudar a los caficultores a preparar sus productos para su globalización:

- (1) Ajustar el volumen de ventas y el tiempo;
- (2) Incrementar las ventas directas;
- (3) Negociar la contratación de provisiones a largo plazo;
- (4) Desarrollar e implementar un orden integrado y una plataforma de ventas;
- (5) Asignar cuotas de producción bajo contrato, para una mejor coordinación de la producción regional;
- (6) Contratar inspectores de calidad e implementar prácticas de clasificación de granos de café;
- (7) Extender el apoyo gubernamental para renovar las plantaciones de café específicamente para el problema de las plantaciones demasiado cultivadas;
- (8) Desarrollar marcas originales para las regiones, fomentando así de manera estratégica las empresas del café como directores del desarrollo económico regional;
- (9) Proporcionar un subsidio para una certificación internacional de productos de micro y pequeñas empresas que ya producen productos de alta calidad pero carecen de certificación a menudo debido a la falta de fondos y su capacidad para obtener los documentos necesarios;
- (10) Fortalecer la relación con organizaciones extranjeras de comercio justo para poder mejorar el valor de la industria del café peruano; y
- (11) Proporcionar incentivos para la mano de obra empleada en el sector de café de modo que pueda mejorar la competencia por mano de obra con la industria de la coca.

Los Planes de Desarrollo Regional para el Corredor
Económico del Sur en el Perú: Vinculando las Industrias
del Café, la Alpaca y las Autopartes con el Mundo

Capítulo 4

Estrategia de Desarrollo de la Industria de Especialidad Regional: Autopartes

Resumen

1. La industria de las autopartes en el Corredor Económico del Sur (CES)
2. Tendencias en la industria automotriz
3. Clúster de la industria automotriz de Corea
4. Modelo de clúster de la industria de autopartes del Perú

Estrategia de Desarrollo de la Industria de Especialidad Regional: Autopartes

Jumi Kim (Instituto Coreano de la Pequeña Empresa)

Chang Dae Kim (Universidad de Dongseo)

Resumen

En sentido estricto la industria automotriz ensambla automóviles completos y en el sentido más amplio incluye la fabricación de motores y cuerpos. La industria de las autopartes representa actividades industriales, lo que incluye la producción de los motores y del chasis.

Razones para promocionar la industria de las autopartes

La industria automotriz tiene potencial para crear empleo y proporciona oportunidades de vínculos para las PYMEs en el Perú. Esta industria crea además transportes, facilita un alto impacto tecnológico y afecta enormemente el balance internacional de los pagos. En este capítulo, los datos y el consiguiente análisis y los fundamentos de la recomendación de establecer y desarrollar el sector automotriz en el Perú, más específicamente, se proporciona la creación de un enfoque regionalizado en Tacna.

Tacna tiene una falta general de infraestructura e industria especializada y por lo tanto, es adecuada para elegir una industria especializada regional con el potencial de crear un fuerte impacto en las industrias asociadas. En el proceso de fabricación, los automóviles se construyen con un amplio rango de productos. En la fase de distribución, se vuelve dependiente de un amplio rango de productos y servicios, tal como los programas de financiamiento, seguros, concesionarios de autos, medios de

publicidad, y ventas de autos usados. En la fase de uso, los consumidores requieren un continuo mantenimiento de automóviles, gas, y más. Las industrias de la construcción y el transporte también están incluidas en la categoría de consumidor. Es digno de mención el hecho de que la tasa de adquisición de piezas externas de los fabricantes de automóviles para diversos componentes, generalmente afecta el precio del producto terminado en un 50 a 70%. Así, la industria automotriz se ve afectada en gran medida por la industria de autopartes.

El segundo mérito de la industria automotriz es que las economías de escala por producción en masa son extremadamente altas. La producción en masa es un componente crucial en la expansión de la industria y estos sistemas, sobre todo, son adecuados para las PYMEs.

Tercero, la industria automotriz promueve altas tasas de empleo, tiene un fuerte impacto tecnológico, y afecta enormemente el balance internacional de los pagos. En comparación con los estándares de 2009, la industria automotriz coreana empleó directa e indirectamente 1.7 millones de personas, representando el 7.2% de todo el empleo en Corea. Una sola industria con este nivel de habilidad para crear empleo es adecuada para áreas como Tacna.

Por último, la ventaja de la industria de autopartes en el Perú es adecuada para circunstancias internas y externas. Las demandas de autopartes en el Perú son muy altas debido al hecho de que el país tiene muchos autos usados y la mayoría de los vehículos utilizan gasolina o gasolina con plomo de bajo costo, lo que lleva a frecuentes averías y serios daños ambientales. Grandes empresas globales de motores ensamblan autos en países cercanos, tales como Venezuela, Colombia, Chile y Brasil. Esto proporciona un amplia zona comercial en la cual el Perú podría vender productos de autopartes. Tacna tiene tanto la posición geográfica como la infraestructura, lo que es positivo para la industria de las autopartes. En términos de la infraestructura de Tacna, el área está ubicada en una región costera y puede ofrecer infraestructura industrial tal como ZOFRATACNA, puertos, aeropuertos y una infraestructura de logística que está parcialmente equipada. En términos de geografía, la accesibilidad es buena para Brasil y Bolivia a través de la Carretera Interoceánica. También está ubicada en la frontera con Chile.

Tendencias en la industria automotriz

La industria automotriz mundial está sufriendo de problemas relacionados con un exceso de oferta. Para tratar estos problemas, la industria está intentando reducir los costos e incrementar la productividad. Para 2009, la industria llegó a un exceso de oferta de 20 millones de autos, y la industria automotriz mundial superó la demanda en alrededor de 15 millones de autos produciendo 62.4 millones de autos sobre una

demanda de 47.2 millones, a pesar de la disminución de la producción en 9 millones de autos (12.6%).

Una revisión de la actividad de ventas en los principales países Sudamericanos reveló que hubo una disminución en 2009 en comparación con 2008. Sin embargo, hubo un incremento de 19.1% en comparación con 2009 en 2010, vendiendo 5,047 vehículos. En 2009, 1,376 de 4,237 autos vendidos fueron modelos importados. El estado de la propiedad de vehículos en los principales países Sudamericanos, Centro y Sudamérica en total tiene aproximadamente 55.8 millones de vehículos, por lo tanto, un auto por cada 8.4 personas. Los países Sudamericanos del oeste, incluyendo Perú (Perú, Bolivia, Chile, Ecuador, etc.), son de particular interés, donde hay un auto por cada 17.74 personas, proporcionando una buena base para la especulación de que habrá un incremento en la demanda seguido por un futuro desarrollo económico. Los principales países Sudamericanos atraen empresas y productos mundiales de automóviles. En Argentina, las 10 grandes empresas, tales como Ford, GM y VW, Toyota produjeron 716 mil autos y Brasil produce 3.5 millones de autos en promedio por año.

Para agosto de 2011, las ventas de automóviles en Perú se estuvieron incrementando; sin embargo, el país carece de capacidad de fabricación. Las grandes ventas de vehículos de motor por tipo y fabricante son de Toyota/Nissan de Japón y Hyundai/Kia de Corea. El mercado peruano de autopartes es suministrado competitivamente por los EE.UU., Japón, Brasil, China y Alemania. Perú es uno de los países en Centro y Sudamérica que permite la importación de autos usados, y la mayoría de dichos autos eran utilizados como taxis. Tal como se mencionó anteriormente, la demanda de autopartes en Perú es muy alta. Esta demanda incluye llantas y otras importaciones como baterías, filtros, frenos, embragues, etc., y productos H.S. 8780 (amortiguadores, cinturones de seguridad, sistemas de frenos, cajas de cambios, ejes de transmisión, bolsas de aire, y otros dispositivos interiores (radiadores, silenciadores, etc.).

El clúster de la industria automotriz de Corea

La industria automotriz coreana, luego de la etapa de Knock-Down de producción-ensamblaje y localización en las décadas de 1960 y 1970, la etapa de producción y exportación en la década de 1980, y la etapa de desarrollo de vehículos propios de Corea en 1990, está ahora en una etapa primaria en la que los autos se acercan al nivel de los países avanzados. Sin embargo, ya que Corea atravesó una crisis de la moneda, también experimentó un inmenso cambio estructural. La reestructuración de la industria automotriz enfatizó una reestructuración de la industria de las autopartes. La competencia de las empresas de autopartes se intensificó debido a que las empresas que atravesaron M&A centralizaron el sistema

de adquisición de autopartes. Y debido a que las empresas adquiridas por empresas extranjeras bajo las empresas matrices tenían sus divisiones de fabricación de componentes incorporadas a su red global de adquisición de autopartes, Corea enfrentó una competencia global.

Auto Valley en Ulsan representa la industria coreana de partes automotoras. La industria de Auto Valley se compone de un complejo de almacenes de piezas automotoras, un complejo de modularidad, un centro de innovación de autopartes, un instituto de estudios de e-Vehicle, carreteras de Auto Valley y un Auto Plaza. Además, existen muchos clústeres de partes automotoras tales como el Clúster de la Industria de Partes Automotrices Incheon y el Clúster de la Industria de Partes Automotrices de Daegu/Kyungbook, etc.

El modelo de clúster de la industria de autopartes del Perú

La industria de autopartes es un componente crucial en la futura competencia global del país. Especialmente a largo plazo, el Perú necesita expandir la industria de autopartes en Tacna como la industria estratégica básica para crear un clúster global.

- **Objetivo:** El establecimiento de una estación base internacional de autopartes y de un clúster de componentes en la ciudad industrial de autopartes de Tacna, estableciendo finalmente una empresa de automóviles completa.

El plan de trabajo a largo plazo consiste principalmente de estas tres etapas: (1) sentar las bases, (2) empoderamiento, y (3) internacionalización.

Varias estrategias para este modelo son de la siguiente manera:

- (1) El establecimiento de un clúster industrial: La primera acción es sentar las bases del clúster industrial, que es una configuración de hardware. Debe permitirse la integración mediante la construcción de un complejo de autopartes que podría posibilitar que los proveedores de autopartes de tamaño mediano se muden mediante la construcción de complejos de modulación.
- (2) El empoderamiento del desarrollo tecnológico: A la larga, la competitividad de la industria de autopartes del Perú será posible a través de I&D. Debe haber un esfuerzo en I&D para el establecimiento de instalaciones de investigación para autopartes. Se muestra una buena práctica en el Centro de Investigación de Autopartes en Corea e instalaciones relacionadas para crear autopartes nacionales.
- (3) Transferencia de conocimientos: La tecnología viene de la gente. La forma más rápida de desarrollar recursos humanos es invitar a expertos a establecer un campo de estudio en una universidad relacionado con los automotores para

- desarrollar la futura fuerza de trabajo que guiará a la industria automotriz.
- (4) El establecimiento de sistemas de apoyo de negocios: Esto requiere un apoyo incondicional del gobierno para las empresas dentro de los complejos de componentes y modulación, una vez establecidos; permitiéndoles por lo tanto liderar la empresa en el área de Tacna. Necesita haber el establecimiento de un centro de tecnología automotriz o un centro de innovación de partes automotrices que pueda vincularlos en redes, soporte técnico y otras actividades relacionadas.
 - (5) Una asociación académica permisiva: En un clúster, el aspecto importante es la sinergia entre estos clústeres. Necesita haber un intercambio de información a través de redes de foros homogéneos o heterogéneos ordenados por componentes.
 - (6) Promover la internacionalización: Actualmente, el clúster de autopartes necesita ser establecido a través del intercambio incurrido con especializas y organizaciones extranjeras de automotores. Además, en el futuro necesita haber una organización RP nacional para promocionar y comercializar los productos nacionales internacionalmente para adquirir prestigio internacional.

El modelo arriba mencionado necesita cumplir con las siguientes condiciones para ser llevado a cabo de manera exitosa:

- (7) En primer lugar, deben cumplirse varios factores, atributos de los clústeres (estrecha proximidad entre las empresas relacionadas y las instalaciones de investigación, empresas dentro de la cadena de suministro necesitan incrementar la confianza mutua a través de la cooperación, etc.);
- (8) En segundo lugar, esta empresa debe ser precedida por un acuerdo de alianza/cooperación tecnológica y método de entrega con fabricantes de automóviles completos;
- (9) En tercer lugar, necesita haber un plan maestro antes de emprender este proyecto;
- (10) En cuarto lugar, las partes o agentes principales en este proyecto necesitan estar completamente comprometidos con su papel; y
- (11) Por último, esta empresa debe estar liderada por el gobierno central peruano.

1. La industria de las autopartes en el Corredor Económico del Sur (CES)

1.1. Algunos antecedentes

El CES del Perú se compone de diversas industrias principales, que están basadas según las regiones que incluyen las áreas costeras, interiores, la selva y las montañosas (los Andes). La línea de acción adecuada del desarrollo se enfocará en la clasificación de las empresas y los productos principales de acuerdo con una división regional de los clústeres industriales. Tal como se mencionó anteriormente en este documento de investigación, las industrias regionales especializadas del Perú son consideradas adecuadas para las pequeñas áreas urbanas, creando oportunidades para dirigir economías locales. Por ejemplo, Tacna, que es una región costera con una estructura industrial establecida, es el punto de inicio de una carretera interoceánica hacia el sur de América por la cual es fácil acceder a Bolivia, Brasil y el país fronterizo de Chile. Además, el área está parcialmente equipada con puertos marítimos, aeropuertos e infraestructura logística presentando así una gran posibilidad para el futuro desarrollo. Este informe sugiere varias industrias especiales regionales: una industria especial regional a corto plazo en el Cuzco para café y alpaca, y en términos de un proyecto nacional de negocios a largo plazo, la fabricación de autopartes en Tacna.

En este capítulo, mientras que se aprende de las buenas prácticas implementadas en Corea del Sur, proporcionamos el fundamento para recomendar la industria de partes automotrices en Tacna.

1.2. ¿Por qué la industria de autopartes?

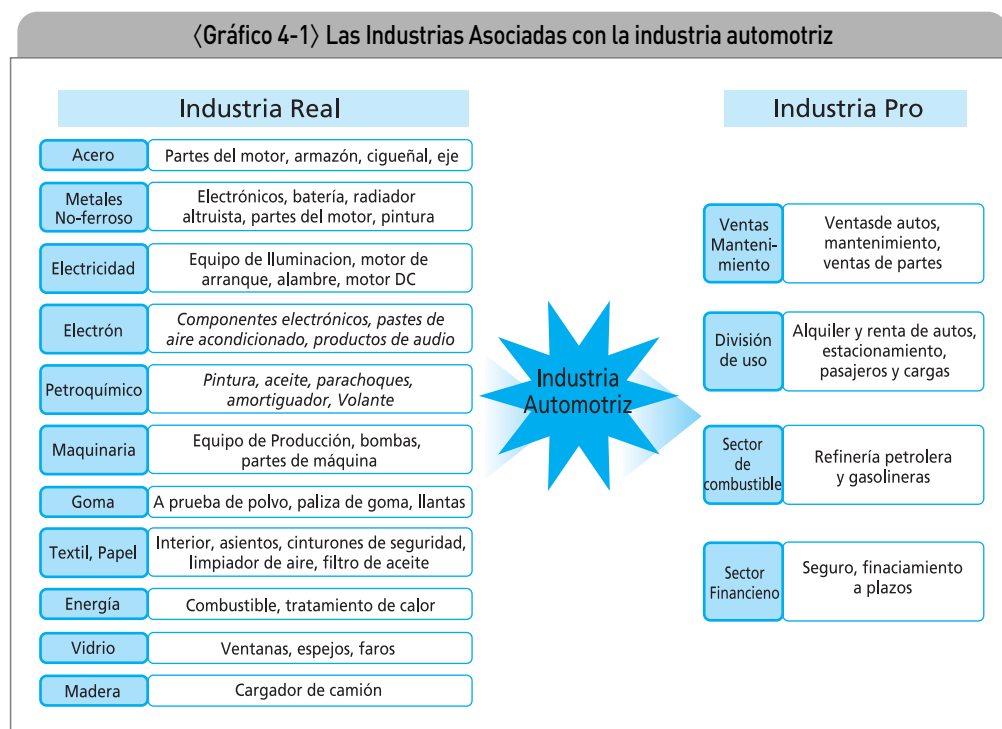
En general, la industria automotriz crea transporte, promueve vínculos sólidos, un impacto tecnológico sustancial, crea empleo, y afecta enormemente el balance internacional de pagos. Recientemente, la industria de la energía y la industria de la TI se están uniendo debido a que existe una expansión de diversos dispositivos convenientes utilizando las habilidades TI y los autos respetuosos del medio ambiente. Como resultado, la industria de autopartes está considerada como una industria básica en los países adelantados, proporcionando oportunidades a los países subdesarrollados para incrementar la competitividad de sus naciones.

El primer elemento de fuerza para la industria es que proporciona excelentes efectos de vínculos a futuro y hacia atrás (Véase Gráfico 4-1).

Un automóvil es un producto comprendido de 20 a 30 mil partes. Estas partes están hechas de metal, caucho, productos de resina sintética, petroquímicos, asbesto, equipos de precisión y de prensa, partes eléctricas, y plástico. Por lo tanto, requiere

diversos tipos de maquinarias de fabricación y herramientas tales como equipo metalúrgico, equipo eléctrico, y más. Una gran proporción de industrias relacionadas (50%) que proporcionan productos y servicios, tales como la fabricación de muelles, proveedores de aluminio, fundidores de piezas de fundición de aleación ligera y caucho son requeridas por la industria automotriz. Por lo tanto, en el proceso de fabricación, los automóviles son construidos con un amplio rango de productos. De hecho, la tasa de adquisición de piezas externas de los fabricantes de automóviles para diversos componentes tercerizados, generalmente afecta el precio del producto terminado en un 50 a 70%. Por lo tanto, la industria automotriz está generalmente afectada por la industria de las autopartes.

Además, durante la fase de distribución de automóviles, ocurre un amplio rango de actividad económica; este va desde financiamiento, seguros, publicidad, la construcción y operación de concesionarios de automóviles e instalación de ventas de autos usados. El consumidor (individuos y empresas) aumenta la actividad económica relacionada a través de la compra de productos y servicios, tales como mantenimiento, y combustible.

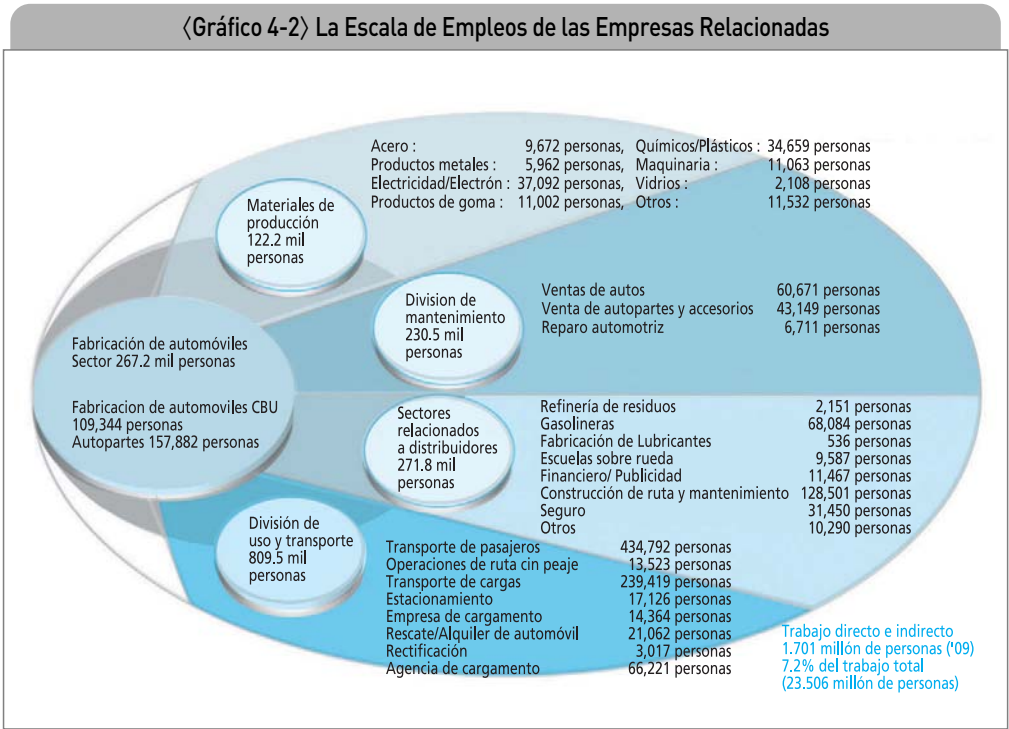


Fuente: Asociación de Fabricantes de Automóviles de Corea (2010)

Como tal, basándose en la perspectiva de que existe una falta general de infraestructura e industria especializada para apoyar a la industria de las partes automotrices, es aconsejable elegir una industria especializada regional mediante la cual habrá un buen impacto en las industrias asociadas.

El segundo mérito de la industria automotriz es que las economías de escala resultantes de la producción en masa son extremadamente altas. La producción en masa es un componente crucial en la expansión de la industria y estos sistemas, sobre todo, son adecuados para las pequeñas y medianas empresas (PYMEs).

Tercero, la industria automotriz promueve altas tasas de empleo, tiene un gran impacto tecnológico y afecta enormemente el balance internacional de pagos. Por ejemplo, para las normas de 2009, la industria automotriz coreana empleó directa e indirectamente 1.7 millones de personas, representando el 7.2% de todos los empleos en Corea. Una sola industria con tal capacidad para crear empleo es necesaria en áreas como Tacna.



Fuente: Asociación de Fabricantes de Automóviles de Corea (2010)

Por último, la ventaja de la industria de autopartes en el Perú es adecuada para circunstancias internas y externas ya que la necesidad de autopartes es más alta en comparación con los otros países sudamericanos. Esto es atribuido a dos razones: (1) los autos en el Perú son conducidos por un promedio de 14 años; (2) la mayoría de los vehículos utilizan gasolina regular o gasolina con plomo de bajo costo, lo que lleva a frecuentes averías. Por esta razón, la demanda de autopartes en el Perú es muy alta.

Los grandes fabricantes de automóviles actualmente ensamblan autos en los países limítrofes, tales como Venezuela, Colombia, Chile y Brasil, lo que indica que Perú está en una buena posición para exportar autopartes a estos países. Diez grandes empresas, tales como Ford, GM y VW produjeron 716,000 autos el año pasado en Argentina. En Brasil, 3.5 millones de autos son producidos como promedio por año. Tacna tiene una posición geográfica y una infraestructura deseable para la industria de partes automotrices. En términos de infraestructura, Tacna es una región costera y puede proporcionar infraestructura industrial tal como el ZOFRATACNA. Además, la infraestructura correspondiente a los puertos, aeropuertos y logística está parcialmente equipada y hay accesibilidad a Brasil y Bolivia a través de la Carretera Interoceánica y el país está ubicado en la zona fronteriza con Chile.

2. Tendencias en la industria automotriz²⁴⁾

2.1. Oferta y demanda mundial de automóviles

La industria automotriz mundial se ve desafiada por una sobreoferta de productos en el mercado. Para tratar esto, están intentando disminuir el costo e incrementar la productividad. Sin embargo, en 2009, debido a que cada año había una sobreoferta de 20 millones de autos, la industria automotriz mundial sobrepasó la demanda por alrededor de 15 millones de autos. La producción representó 62.4 millones de autos sobre la demanda de 47.2 millones, a pesar de que disminuyeron la fabricación en 9 millones de automóviles (12.6%) ese año.

La industria automotriz mundial mostró una disminución promedio de -0.6% por año durante los últimos cinco años, mostrando una disminución secuencial de 2008 a 2009. La tasa de disminución en 2009 fue de 12%.²⁵⁾ Una tasa continua de incremento desde 2000 a 2007 llegó a su punto máximo en 2007 con 49.5 millones de autos. Sin

24) El plan de expansión de la industria de partes automotrices del área de Kwangju siguiendo el cambio en el ambiente del mercado (2010)

25) El punto de vista general es que la crisis financiera estadounidense en 2009 fue la causa. Como un indicador guía hubo una disminución en el consume y se interpreta que las secuelas de esto llevaron a la reducción de las escalas de producción en 2009.

embargo, luego del punto máximo llegó la caída con una tasa de disminución de 2008 a 47.2 millones de autos en 2009, lo que fue una pequeña recuperación.

Un análisis de la tendencia a la sobreoferta reveló que la tasa promedio de ventas de la década se mantuvo en alrededor de 69.2% de lo que fue fabricado. El promedio de ventas sobre la producción durante nueve años excluyendo 2009 fue de 68.5%. En 2009, el impacto de la caída económica disminuyó la producción, incrementando las ventas sobre las tasas de producción a 75.6%. Sin embargo, la interpretación de estos fenómenos debería limitarse.

〈Tabla 4-1〉 Producción y Ventas Mundiales de Automóviles

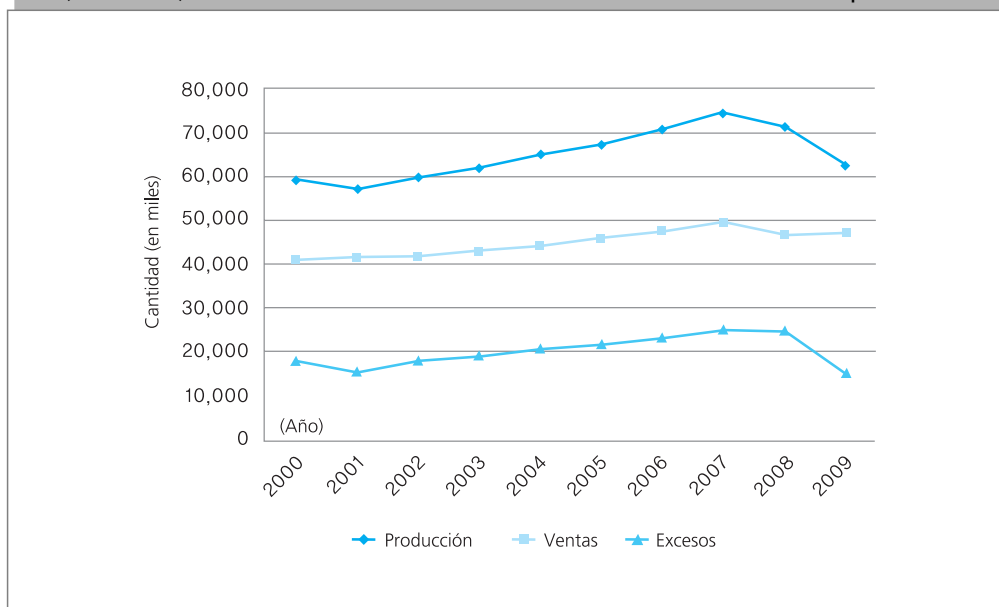
Año	2000	2001	2002	2003	2004
Producción (tasa de incremento) (en miles, %)	59,089(3.5)	57,005(-3.5)	59,666(4.7)	61,910(3.8)	65,179(5.3)
Ventas (tasa de incremento) (en miles, %)	40,917(2.0)	41,547(1.4)	41,741(0.5)	42,828(2.6)	44,442(3.8)
Año	2005	2006	2007	2008	2009
Producción (tasa de incremento) (en miles, %)	67,258(3.2)	70,467(4.8)	74,484(5.7)	71,433(-4.1)	62,403(-12.6)
Ventas (tasa de incremento) (en miles, %)	45,613(2.6)	47,538(4.2)	49,574(4.3)	46,575(-6.0)	47,200(1.3)

Fuente: Asociación de Fabricantes de Automóviles de Corea (2010)

Hubo un estado de sobreoferta desde 2001 y estas circunstancias parecen haber empeorado con el tiempo. Estas circunstancias enclavadas con la caída económica sólo hicieron parecer que hubo una mejora en la sobreoferta. Por lo tanto, es razonable ver que esta tendencia también podría ser interpretada como el advenimiento de la crisis en el mercado automotriz. El éxito o fracaso de las políticas económicas de cada país determinará si esto seguirá o será una tendencia a corto plazo.

El Gráfico 4-3 muestra el alcance de la sobreoferta por año en el mundo, en comparación con las ventas sobre la producción. Hubo una sobreoferta de aproximadamente 15 millones incluso en los años 2001 (72.9%) y 2009 (75.6%), los que fueron los años con altas ventas sobre la proporción de la producción. Los archivos también indican que antes de 2004, la sobreoferta era de menos de 20 millones de unidades, y después de 2004 hubo más de 20 millones de unidades, revelando así una tendencia de incremento que disminuyó sólo después de 2009.

〈Gráfico 4-3〉 El cambio de la industria automovilística mundial en los excesos de producción



Nota: Excesos de producción = producción - ventas;

Fuente: Asociación de Fabricantes de Automóviles de Corea (2010)

El suministro de automóviles se relaciona directamente con el ingreso nacional. La motorización (una combinación de motor y civilización) como poder adquisitivo se incrementa con un ingreso nacional aumentado, y ocasiona un incremento de la participación en la demanda de automóviles, llegando a un estado de 'un auto por familia'. En general, los incrementos en la demanda debido a la combinación de factores de beneficio se dan por la movilidad de los automóviles tal como:

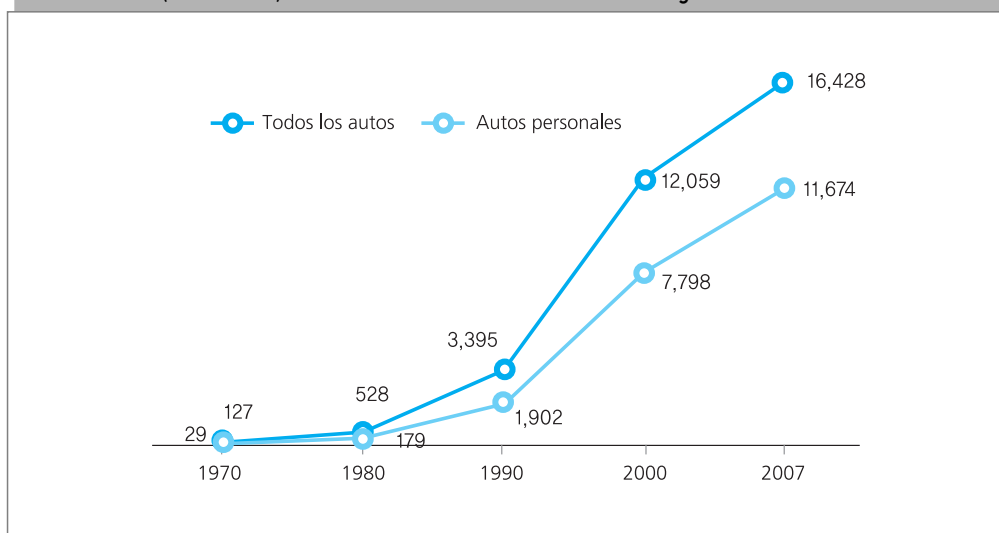
- (1) El estatus social demostrado por la tenencia de un automóvil;
- (2) El boom económico, la mejora de los ingresos económicos y el poder adquisitivo que resulta en precios de automóviles y costos de mantenimiento relativamente más baratos;
- (3) La proliferación de una cultura de ocio y el desarrollo de autos adecuados para deportes de ocio;
- (4) La expansión de infraestructura de tráfico de automóviles tal como la expansión de nuevas carreteras, el incremento de carreteras cubiertas, el incremento de espacios de estacionamiento, y la mejora en los sistemas de señales de tráfico; y
- (5) La producción y la venta de diversos autos y servicios de alta calidad.

Por lo tanto, se ha comprobado que el PIB y el suministro de autos tienen un nivel de correlación. Para mayor referencia, se proporciona la historia de la motorización de Corea.

Corea se volvió el país número 14 en lograr la tenencia de 10 millones de autos el 15 de julio de 1997. Un incremento de 1000% de un millón de automóviles en 1985 resultó en la era de la motorización. La tasa de suministro de automóviles también mostró cambios increíbles. En 1961 hubieron 0.4 autos por cada 1000 personas, y en 1968 la tasa se incrementó a un auto por cada 1000 personas. Sólo para 1978, la tasa se incrementó a 5 autos por cada 1000 personas. Pero el efecto de los tres mínimos — bajos precios de petróleo, bajas tasas de interés, y bajas tasas de cambio — resultó en un incremento del 12% cada año de 1986 a 1989. Los coreanos disfrutaron de un boom económico a medida que las tasas se incrementaron rápidamente y abrió el camino a la era de los consumidores mediante un incremento de la clase media. La liberalización de los viajes al extranjero y la liberalización de las importaciones significó que la población coreana podría comprar bienes extranjeros de lujo y autos de lujo, enviando a Corea al camino a la carretera del consumo.

En 1998, la tasa se incrementó de 5 autos por cada 1000 personas 10 años atrás a 26.6 autos por cada 1000. El suministro de autos fue de más de 200 en 2002 por primera vez con 204.4. A medida que el suministro de autos se volvió uno por familia en Corea, se volvió la base para la indiscutible era de “mi auto”. El PIB de una persona coreana de 1986, cuando empezó la motorización seria, a 1990 fue de \$2,701, \$3,466, \$4,466, \$5,430, \$6,154.

〈Gráfico 4-4〉 Cambios en la Cantidad de Vehículos Registrados en Corea



Nota: Unidad en miles;

Fuente: Ministerio de Asuntos Marítimos, Terrestres y de Transporte, Gobierno de Corea

2.2. Reestructuración de la industria automotriz mundial

La industria automotriz mundial enfocó su tarea en la diversificación de las empresas, proporcionando múltiples servicios, motores de nueva generación, y el desarrollo de nuevos modelos para contrarrestar la crisis financiera que inició a fines de 1990, el volátil ambiente de mercado, y los patrones de consumo en constante cambio. También se preparó para el incremento en la demanda de nuevos países emergentes como China e India, canales de distribución expandidos para tomar ventaja de nuevas oportunidades de mercado, y una producción local incrementada para adaptarse a nuevos ambientes y una oportunidad segura de crecimiento. (Jongshik Jung, Hyunji Kim, 2009)

El estado actual del mercado también es un factor importante en la causa de la reestructuración de la industria automotriz mundial. Los elevados precios del petróleo a inicios de 2008 y las malas noticias sobre la crisis financiera después de setiembre ocasionaron una fuerte disminución en la demanda de automóviles (Deukgyu Park, Wonhee Lee, Cheeho Lee, 2009). La fuerte caída de la demanda en la industria automotriz profundizó las dificultades financieras y la caída en las ventas de autos, allanando el camino para la reestructuración de la industria automotriz.

〈Tabla 4-2〉 Iniciación de asociación después de la crisis

Categoría	Empresas asociadas	El principal propósito de la sociedad
Fortalecimiento de la estrategia de mercado emergente	Volkswagen Suzuki	• Volkswagen: Mejoramiento de la estrategia para India • Suzuki: Entrada oficial a los mercados chino y brasileño
	Fiat Chrysler	• Chrysler: Fortalecimiento de la estrategia para dirigirse al mercado de autos pequeño y mediano de Sudamérica.
	GM Shanghai Automotive	• GM: Expansión de la infraestructura de la industria en India y la entrada oficial al mercado
Complemento de la alineación de autos compactos de bajo costo	Volkswagen Suzuki	• Volkswagen: Expansión de la línea de bajo costo y adquisición de tecnología.
	Fiat Chrysler	• Chrysler: Mini/pequeña línea de expansión de autos
	GM Shanghai Automotive	• GM: Desarrollo de autos de bajo costo y adquisición de conocimientos básicos de reducción
Adquisición de tecnología vehicular respetuosa del medio ambiente	Volkswagen Suzuki	• Suzuki: Adquisición de tecnología vehicular respetuosa del medio ambiente (diesel limpio, híbrido)
	PSA Mitsubishi	• PSA: Fortalecimiento de la tecnología de los autos eléctricos (i-MiEV)
	Fiat Chrysler	• Chrysler: Introducción de autos de diesel limpio, bajo consumo de combustible, compacto, alta eficiencia, y de baja emisión de CO₂

Tal como se describe arriba, la disminución en la demanda llegó cuando había un exceso de oferta de más de 20 millones de autos cada año. El punto de vista común es que la reestructuración ocurrió al surgir estas situaciones. La reestructuración ocurrió a medida que las “tres grandes” marcas de autos en los EE.UU. fueron compradas.

El desarrollo de asociaciones después de la crisis financiera mundial muestra un carácter diferente al anterior en términos de forma, propósito y lógica.

La primera característica puede hallarse en una colaboración a todo riesgo entre Renault y Nissan. En primer lugar viendo la forma de la asociación, muestra una asociación basada en una alianza de capital a todo riesgo en lugar de fusiones y adquisiciones. Muestra patrones de promoción de la cooperación global en el desarrollo, los productos, la fabricación, las ventas y los negocios en general mientras que se firma una alianza de capital por defecto.

La segunda característica es que se enfoca en los mercados emergentes, vehículos de bajo costo/compactos y respetuosos del medio ambiente. Los objetivos de las sociedades son dirigirse a los mercados emergentes, fortaleciendo a la línea de vehículos pequeños complementando la línea de los vehículos de bajo costo, adquiriendo tecnología para vehículos respetuosos del medio ambiente, etc., para adaptarse rápidamente al cambiante ambiente industrial después de la crisis. Por otro lado, existen sociedades con el propósito de adquirir tecnología automotriz verde, respetuosa del medio ambiente. Debido a que la tecnología vehicular respetuosa del medio ambiente de próxima generación requiere un inmenso desarrollo de costos y tiempo, las empresas que se quedan atrás en la competencia por tecnología están presionando para realizar sociedades con empresas con tecnología relacionada para adquirir rápidamente la tecnología para los vehículos respetuosos del medio ambiente.

La tercera característica de las sociedades es el cambio de lógica. La lógica de la sociedad es lo que persigue finalmente la sociedad y también es una motivación para presionar la realización de sociedades afectada por el ambiente industrial y los métodos competitivos dominantes. El despliegue activo de sociedades entre empresas fue después de 1990 y M&A fue la norma. Ya que las asociaciones de M&A fueron una falla en las asociaciones pasivas-parciales de la década del 2000 se generalizó la no inclusión de alianzas de capital. Sin embargo, luego de la crisis, se desarrollaron vigorosamente asociaciones a todo riesgo basadas en la alianza de capital.

〈Tabla 4-3〉 El ambiente de mercado antes y después de la crisis económica y el cambio en los factores de ventaja competitiva

	Antes de la crisis	Después de la crisis
Cambio de Ambiente	• Orientadas al mercado avanzado • Orientadas a los autos lujosos medianos a grandes • Desarrollo de autos respetuosos del medio ambiente	• Liderando el crecimiento de los mercados emergentes • Expansión del mercado de los autos pequeños/EV • Serio crecimiento del mercado de los autos ecológicos
Cambio de factores de ventaja competitiva	• Mercado: Mercado avanzado • Productos: autos de lujo medianos a grandes • Tecnología: alta velocidad, alta tecnología	• Mercado: mercados emergentes • Productos: autos pequeños / baratos • Tecnologías de autos respetuosos del medio ambiente

Fuente: Sungwook Kwon(2010)

Por lo tanto, el rápido cambio en el ambiente industrial cambió rápidamente la lógica alrededor de las sociedades. En primer lugar, existe un enfoque en la adaptación del mercado que no es la dominación del mercado. Esto se debe a que el cambio en el ambiente de la industria automotriz alteró el panorama competitivo y los factores competitivos, disminuyendo la previsibilidad del mercado. En una fase estable de crecimiento, la capacidad de mejora estable/continua es la clave pero en un ambiente inestable, se enfatiza la velocidad y la flexibilidad. Por lo tanto, la clave para crear y mantener una ventaja competitiva es la complementación de las debilidades que siguen al cambio ambiental y la capacidad de responder de manera flexible al mercado.

Las sociedades a todo riesgo basadas en una alianza de capital están en aumento. El cambio en la industria automotriz mundial después de la crisis financiera es un ambiente que nunca han experimentado las empresas de automóviles y la volatilidad así como la incertidumbre son grandes. Por lo tanto, generalmente las sociedades se llaman una estrategia para minimizar el riesgo y mejorar la capacidad de responder rápida y flexiblemente al ambiente.

2.3. Estado de la industria automotriz en Sudamérica

Viendo el estado de las ventas en los principales países sudamericanos, hubo una disminución en 2009 en comparación con 2008. Sin embargo, hubo un incremento de 19.1% en comparación con 2009 en 2010, vendiendo 5,047 vehículos. En 2009, 1,376 de 4,237 autos vendidos eran importados.

〈Tabla 4-4〉 Cantidad de autos vendidos en Sudamérica: Algunos países seleccionados, 2008-10

	2008			2009			2010		
	Personal	Comercial	Total	Personal	Comercial	Total	Personal	Comercial	Total
Argentina	453	159	612	373	97	470	524	174	698
Brasil	2,193	633	2,826	2,480	661	3,141	2,645	870	3,515
Chile	240	13	253	131	42	173	289	14	303
Colombia	184	34	218	157	18	175	104	158	262
Venezuela	150	122	272	67	50	117	70	55	125
Etc.	166	189	355	87	74	161	97	47	144
Total	3,386	1,150	4,536	3,295	942	4,237	3,729	1,318	5,047

Nota: Unidad en miles

〈Tabla 4-5〉 Cantidad de autos exportados a Sudamérica por grandes países productores de autos

	2008			2009		
	Personal	Comercial	Total	Personal	Comercial	Total
Japón	396	122	518	191	53	244
Alemania	37	3	40	30	1	31
Francia	426	56	482	378	52	430
España	12	8	20	5	2	7
Bélgica	4		4	3		3
Estados Unidos	49	23	72	24	18	42
Corea	245	46	291	255	29	284
Gran Bretaña	11		11	6		6
Italia		1	1		1	1
Brasil	343	106	449	243	61	304
Suecia	91	2	93	4	20	24
Total	1,614	367	1,981	1,139	237	1,376

Nota: Unidad en miles

Por otro lado, viendo el estado de propiedad vehicular en los principales países Sudamericanos, Centro y Sudamérica en total tienen alrededor de 55.8 millones de vehículos, habiendo un auto por cada 8.4 personas. Especialmente en los países del oeste de Sudamérica incluyendo Perú (Perú, Bolivia, Chile, Ecuador, etc.), donde hay un auto por cada 17.74 personas, proporciona la base para especulación de que habrá un incremento en la demanda seguido de un futuro desarrollo económico.

〈Tabla 4-6〉 Estado de Propiedad de los Automóviles en Perú y los Países Vecinos, 2009

	Personal	Comercial	Total	Per cápita de autos	Autos por cada 1000 personas	Población (miles)
Perú	429,000	297,000	726,000	40.2	24.9	29,165
Argentina	6,706,101	2,248,774	8,954,875	4.5	222.3	40,276
Bolivia	217,900	307,500	525,400	18.8	53.3	9,863
Brasil	23,612,000	6,031,000	29,643,000	6.5	153.0	193,734
Chile	1,816,143	1,018,496	2,834,639	6.0	167.0	16,970
Colombia	1,018,000	624,000	1,642,000	27.8	36.0	45,660
Venezuela	2,639,105	1,489,100	4,128,205	6.9	144.4	28,583
Ecuador	329,184	440,341	769,525	17.7	56.5	13,625
Uruguay	611,000	122,500	733,500	4.6	218.2	3,361
Centro y Sudamérica	41,091,138	14,723,311	55,814,449	8.4	118.5	470,977

Nota: Unidad en miles

Por otro lado, viendo al estado de propiedad vehicular en los principales países de Sudamérica, Centro y Sudamérica en total tienen alrededor de 55.8 millones de vehículos, habiendo un auto por cada 8.4 personas. Especialmente en los países del oeste de Sudamérica, incluyendo Perú (Perú, Bolivia, Chile, Ecuador, etc.), donde hay un auto por cada 17.74 personas, proporciona la base para la especulación de que habrá un incremento en la demanda seguido por el futuro desarrollo económico.²⁶⁾

Tal como se mencionó anteriormente, los principales países de Sudamérica atraen a muchas empresas y productos mundiales de automóviles. En Argentina, 10 grandes empresas, tales como Ford, GM, y VW, Toyota producen 716 mil autos. En Brasil, 3.5 millones de autos son producidos en promedio por año.

2.4. Estado de la industria automotriz en el Perú

Ya que las ventas de automóviles en el Perú estuvieron incrementándose para agosto de 2011, la AAP calculó que las ventas de autos llegarían a 150 a 160 mil. De la cantidad de 128 mil en 2010, estaría en 24 a 32% de incremento.

La AAP declaró que cuando la economía de un país es buena, existe una cantidad adecuada de ventas de autos en comparación con la población, pero cuando la economía de un país comienza a fallar, también lo hacen las ventas de autos. Por lo tanto, las ventas de autos son la clave para descifrar el estado de la economía de un

26) Peru automotive market, Biggest challenge: overcoming Toyota's stronghold (KOTRA, 2011)

país y el hecho de que los bancos proporcionen préstamos también ayuda a incrementar las ventas de autos. El director de importaciones en el Perú para BMW declare que “proporcionar préstamos ayudó al desarrollo de la economía automotriz y las bajas tasas de interés también ayudaron en la venta de autos”. Otro ejecutivo de la industria dijo que a pesar de que el tiempo es pronto para predecir algo, la industria automotriz va a crecer y que las empresas están utilizando las circunstancias favorables al máximo.

Las principales importaciones de automóviles son de Toyota. La capacidad de Japón para producir autos fue enormemente afectada por el terremoto de marzo de 2011 y Toyota mostró una gran disminución en el suministro de 22.8% de participación en el mercado a 14.8%. Incluso si ese es el caso, Toyota también está a la cabeza en las ventas con Corea. Hyundai sigue justo detrás. Las ventas de Nissan tuvieron un incremento en el primer trimestre permitiéndole sólo bajar de 10.1% a 9.5% de participación en el mercado, y según la única importadora de Nissan en el Perú, Maquinarias, las ventas de Nissan en el Perú están llegando rápidamente a su apogeo. Otra marca japonesa con ventas altas, Suzuki también tuvo un incremento en ventas, manteniendo una participación en el mercado de 5.1% de 5 por ciento. Mitsubishi también tuvo una caída en la participación en el mercado de 3.2% a 2.8%. Las ventas de Honda, Subaru y Mazda, así como su participación en el mercado, disminuyeron. Sin embargo, las marcas coreanas Kia y Hyundai tuvieron un incremento en la participación en el mercado. La marca estadounidense Chevrolet, la alemana Volkswagen, la francesa Renault, la sueca Volvo, y la china Chery mostraron un incremento en ventas.

Hubo una disminución en los impuestos para los autos dentro de los últimos años. En 2007, el 46% del precio de un auto estaba comprendido por impuestos (Tarifa 12%, impuesto sobre el gasto extraordinario 10%, IVA, o IGV, 19%, etc.), pero ahora es 25% (Tarifa 6%, IVA 18%), permitiendo un mejor ambiente para las ventas. No hay inflación en los autos en el Perú y la disminución de impuestos está corrigiendo algunos desbalances ocasionados por tasas de cambio y otros factores. También el director de la Asociación de Automóviles del Perú dijo que los “bonos de chatarreo” (emitidos a nuevos compradores de autos de GLP) cambiarán los precios de mercado del Perú en un futuro cercano. Las Tablas 4-7 y 4-8 a continuación representan el estado del mercado de importaciones del Perú.

〈Tabla 4-7〉 Importaciones de autos del Perú por Origen, enero-mayo 2011

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Total	Partic. en el mercado (%)
Corea	3,088	2,979	3,510	3,602	3,875	17,054	29.51
China	2,020	1,570	1,766	2,637	2,365	10,358	17.93
Japón	2,691	1,965	2,730	1,520	1,240	10,146	17.56
Tailandia	1,317	1,026	553	717	1,369	4,982	8.62
México	686	781	834	592	982	3,875	6.71
Brasil	515	506	747	727	741	3,236	5.6
India	307	387	634	275	387	1,990	3.44
Estados Unidos	205	345	156	380	253	1,339	2.32
Alemania	240	151	234	288	200	1,113	1.93
Otros	609	781	846	571	873	3,689	6.38
Total	11,687	10,491	12,010	11,309	12,285	57,782	100

Fuente: Asociación de Automóviles del Perú (AAP)

〈Tabla 4-8〉 Importaciones de autos por Marca, enero-mayo 2011

Marca	Persona l/SW	Bus/ Chasis	Camión	Pequeño o bus	Tráiler	Total	Partic. en el mercado
HYUNDAI	2588	477	908	4105	1	8,079	13.98
TOYOTA	2836	40	0	5112	0	7,988	13.82
KIA	2504	0	43	3178	0	5,725	9.91
NISSAN	2632	0	0	2875	0	5,507	9.53
CHEVROLET	4048	0	0	522	0	4,570	7.91
VOLKSWAGEN	1489	112	243	890	9	2,743	4.75
SUZUKI	1515	0	0	1177	0	2,692	4.66
MITSUBISHI	28	135	598	817	0	1,578	2.73
JAC	337	40	540	502	1	1,420	2.46
MERCEDES BENZ	135	390	230	118	32	905	1.57
RENAULT	604	0	0	294	0	898	1.55
GREAT WALL	221	0	0	655	0	876	1.52
MAZDA	336	0	0	514	0	850	1.47
VOLVO	46	30	467	27	249	819	1.42
CHERY	547	0	0	182	0	729	1.26
HONDA	243	0	0	417	0	660	1.14
INTERNATIONAL	0	31	130	0	372	533	0.92
YUEJIN	0	0	256	252	0	508	0.88
DONGFENG	0	31	334	122	0	487	0.84
BEIJING AUTOMOBILE WORKS	0	122	221	132	0	475	0.82

Marca	Persona I/SW	Bus/ Chasis	Camión	Pequeño o bus	Tráiler	Total	Partic. en el mercado
FOTON	104	7	114	248	0	473	0.82
HAFEI	30	0	0	439	0	469	0.81
FORD	12	0	0	444	0	456	0.79
JINBEI	0	0	149	300	0	449	0.78
SUBARU	118	0	0	317	0	435	0.75
JEEP	0	0	0	429	0	429	0.74
PEUGEOT	267	0	0	155	0	422	0.73
HINO	0	0	388	0	0	388	0.67
FAW	107	2	112	143	0	364	0.63
CHANGHE	12	0	0	344	0	356	0.62
ISUZU	0	1	290	0	0	291	0.5
SSANG YONG	0	0	0	279	0	279	0.48
BMW	191	0	0	86	0	277	0.48
GEELY	270	0	0	0	0	270	0.47
SCANIA	0	111	87	0	72	270	0.47
FREIGHTLINER	0	0	42	0	214	256	0.44
FORLAND	0	0	112	128	0	240	0.42
AUDI	171	0	0	45	0	216	0.37
MAHINDRA	0	0	0	205	0	205	0.35
FIAT	77	0	0	115	0	192	0.33
JMC	0	0	112	76	0	188	0.33
CHANGAN	0	15	0	118	0	133	0.23
ZOTYE	0	0	0	128	0	128	0.22
BYD	127	0	0	0	0	127	0.22
JOYLONG	0	11	0	108	0	119	0.21
KENWORTH	0	0	6	0	96	102	0.18
IVECO	0	30	66	0	5	101	0.17
KING LONG	0	40	0	60	0	100	0.17
HOWO	0	0	85	0	11	96	0.17
CITROEN	68	0	0	24	0	92	0.16
SINOTRUK	0	0	85	0	1	86	0.15
LIFAN	68	0	0	13	0	81	0.14
RMC	0	25	10	40	0	75	0.13
ZNA	0	0	0	69	0	69	0.12
SKODA	62	0	0	2	0	64	0.11
MACK	0	0	34	0	28	62	0.11
AWA	0	0	60	0	0	60	0.1
DODGE	0	0	0	55	0	55	0.1
MG	50	0	0	0	0	50	0.09

Marca	Persona l/SW	Bus/ Chasis	Camión	Pequeño o bus	Tráiler	Total	Partic. en el mercado
SEAT	50	0	0	0	0	50	0.09
STRONG	0	0	50	0	0	50	0.09
ZXAUTO	0	0	0	50	0	50	0.09
DENWAY	0	48	0	0	0	48	0.08
HIGER	0	40	0	8	0	48	0.08
AUTOCRAFT	0	6	0	41	0	47	0.08
PANTOJA	0	0	3	42	0	45	0.08
CHUNZHOU	0	44	0	0	0	44	0.08
CAKY	0	0	42	0	0	42	0.07
GOLDEN DRAGON	0	42	0	0	0	42	0.07
PORSCHE	9	0	0	33	0	42	0.07
DAIHATSU	0	0	0	40	0	40	0.07
LAND ROVER	0	0	0	37	0	37	0.06
SHIFENG	0	0	36	0	0	36	0.06
CHANA	0	0	35	0	0	35	0.06
CHENGLONG	0	0	33	0	0	33	0.06
XCMG	0	0	33	0	0	33	0.06
BLUE BIRD	0	32	0	0	0	32	0.06
BRILLIANCE	28	0	0	0	0	28	0.05
CAMC	0	0	27	0	0	27	0.05
WANXIN	0	0	27	0	0	27	0.05
CARMIX	0	0	26	0	0	26	0.04
MINI	17	0	0	9	0	26	0.04
AICHI SAN	0	5	0	19	0	24	0.04
WINGS	0	0	0	24	0	24	0.04
DAEWOO	0	22	0	0	0	22	0.04
GONOW	0	0	0	20	0	20	0.03
MUDAN	0	11	8	0	0	19	0.03
FORCE	0	15	0	0	0	15	0.03
YOUYI	0	15	0	0	0	15	0.03
TRIUNFOO	0	14	0	0	0	14	0.02
ASYA	0	0	13	0	0	13	0.02
SITOM	0	0	12	0	0	12	0.02
BERTONATI	0	0	0	11	0	11	0.02
SEUNG HWA	0	11	0	0	0	11	0.02
SHACMAN	0	0	10	0	0	10	0.02
TITAN	0	0	3	7	0	10	0.02
ZHONGJIPAI CIMC	0	0	10	0	0	10	0.02
HENGTONG	0	8	0	0	0	8	0.01

Marca	Persona I/SW	Bus/ Chasis	Camión	Pequeño o bus	Tráiler	Total	Partic. en el mercado
HONGYAN	0	0	8	0	0	8	0.01
KENT	0	0	0	8	0	8	0.01
YUTONG	0	8	0	0	0	8	0.01
JINCHENG	0	0	0	6	0	6	0.01
CHRYSLER	1	0	0	4	0	5	0.01
MARCOPOLO	0	5	0	0	0	5	0.01
YAXING	0	5	0	0	0	5	0.01
ZHONGTONG	0	5	0	0	0	5	0.01
C.O.C.	0	0	4	0	0	4	0.01
DAVINO	0	0	4	0	0	4	0.01
HUA TONG	0	0	4	0	0	4	0.01
SHAOLIN	0	4	0	0	0	4	0.01
SIKA PUTZMEISTER	0	0	4	0	0	4	0.01
TEREX	0	0	4	0	0	4	0.01
LINDMOTOR	0	0	3	0	0	3	0.01
ALFA ROMEO	2	0	0	0	0	2	0
CNJ	0	0	2	0	0	2	0
LISHAN	0	2	0	0	0	2	0
SHIBISU	0	2	0	0	0	2	0
ASHOK LEYLAND	0	0	1	0	0	1	0
FERRARI	1	0	0	0	0	1	0
GROVE	0	0	1	0	0	1	0
MASERATI	1	0	0	0	0	1	0
Total	21,952	1,994	6,125	26,620	1,091	57,782	100
%	37.99	3.45	10.6	46.07	1.89	100	

Fuente: Asociación de Automóviles del Perú (AAP)

El mercado peruano de autopartes tiene una fiera competencia entre los EE.UU., Japón, Brasil, China y Alemania. El Perú es uno de los países en Centro y Sudamérica que permite la importación de autos usados, y la mayoría de dichos autos fueron utilizados como taxis. La cantidad de importaciones fue tan vasta que el Tico de Daewoo alguna vez fue responsable de la mitad de todos los taxis en el Perú. A pesar de que después de la prohibición de la importación de autos usados en 2002, la industria de las autopartes se estremeció y últimamente hay una nueva resurrección. De las normas de 2005 para nuevos productos, la cantidad de exportaciones de autopartes de los EE.UU., Japón, Brasil, Corea, China, Alemania y otros países sumó 300 millones de dólares americanos por año. Cifras como estas suman mucho más considerando las importaciones ilegales y los mercados negros de Chile, Tacna y otros países fronterizos. Además, actualmente hay una falta de fabricantes de autopartes

en el Perú. No es una exageración decir que el Perú depende de estas importaciones.

El promedio de uso de los autos en el Perú es de alrededor de 14 años. Además, la mayoría de los autos son autos más viejos en gran necesidad de autopartes, en comparación con los otros países Sudamericanos y la mayoría de los vehículos utilizan gasolina o gasolina con plomo más barata, lo que lleva a frecuentes averías y serio daño ambiental.

Viendo el estado de las importaciones de autos usados, alrededor de 40,000 autos fueron importados en 2004 (aproximadamente el 85% eran japoneses; 15% coreanos). La importación de accesorios más grande era de llantas y otras importaciones incluyendo baterías, filtros, frenos, embragues, etc., y productos H.S. 8708 (amortiguadores, cinturones de seguridad, sistemas de frenos, cajas de cambios, ejes de transmisión, bolsas de aire, y otros dispositivos interiores, por ejemplo, radiadores, silenciadores, etc.) casi no tenían forma de producción en el Perú.

A pesar de que el Perú tuvo una alta demanda de automóviles, la mayoría de los vehículos y las partes completadas eran importados, y la producción nacional es muy mínima. Hasta la década de 1970, el Perú ensamblaba Toyotas de manera local, y debido a que hay servicios A/S para marcas extranjeras a nivel nacional, no es justo decir que no hay tecnología o personal para la tecnología automotriz. El Perú ya firmó el TLC con las características de un acuerdo regional con países cercanos como Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay y Venezuela. El Perú también firmó el TLC con Corea y países adelantados como los EE.UU. en agosto de 2011. Por lo tanto, el Perú necesita considerar no sólo las importaciones de automóviles, sino la transferencia de tecnología automotriz para prepararse para el crecimiento en la economía y el incremento de la demanda de automóviles.

〈Tabla 4-9〉 Producción de Vehículos de Motor por Tipo

(Unidad: %)								
Tipo	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Autos	4,430	7,484	1,820					
% Chg.	-17.1	68.9	-75.7					
LCVs	10,473	12,652	4,200	8,882	9,489	4,987	9,000	4,405
% Chg.	-24.5	20.8	-66.8	111.5	6.8	-47.4	80.5	-51.1
Total	14,903	20,136	6,020	8,882	9,489	4,987	9,000	4,405
% Chg.	-22.5	35.1	-70.1	47.5	6.8	-47.4	80.5	-51.1

Nota: Fin en la producción nacional por fábrica de GM cerrada en Julio de 2008;

Fuente: CORFO, OICA

〈Tabla 4-10〉 Producción de Vehículos de Motor por Fabricante y Tipo

(Unidad: %)								
Fabricante	Tipo	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Franco Chilena	Autos	7,484	1,820					
General Motors	LCVs	12,652	4,200	8,882	9,489	4,987	9,000	4,405
Total		20,136	6,020	8,882	9,489	4,987	9,000	4,405

Nota: Fin de la producción nacional por fábrica de GM cerró en Julio de 2008;

Fuente: CORFO, OICA

A pesar de que el Perú tiene una alta demanda de automóviles, la mayoría de los vehículos y las partes completadas son importados, y la producción nacional es muy mínima. Hasta la década de 1970, el Perú ensamblaba Toyotas de manera local, y debido a que hay servicios A/S para marcas extranjeras a nivel nacional, no es justo decir que no hay tecnología o personal para la tecnología automotriz. El Perú ya firmó el TLC con las características de un acuerdo regional con países cercanos como Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay y Venezuela. El Perú también firmó el TLC con Corea y países adelantados como los EE.UU. en agosto de 2011. Por lo tanto, el Perú necesita considerar no sólo las importaciones de automóviles, sino la transferencia de tecnología automotriz para prepararse para el crecimiento en la economía y el incremento de la demanda de automóviles.

〈Tabla 4-11〉 Producción de Vehículos de Motor por Tipo

(Unidad: %)								
	Autos		CVs		Total		Población Vehicular	
	Autos	% Chg.	CVs	% Chg.	Total	% Chg.	Personas Por Auto	Personas Por Vehículo
1990	710,000	0.5	250,000	4.0	960,000	1.4	18.0	13.3
1995	930,438	31.0	529,813	111.9	1,460,251	52.1	15.3	9.7
1996	1,017,052	9.3	573,177	8.2	1,590,229	8.9	14.2	9.1
1997	1,175,785	15.6	635,235	10.8	1,811,020	13.9	12.6	8.2
1998	1,236,852	5.2	672,191	5.8	1,909,043	5.4	12.2	7.9
1999	1,326,808	7.3	708,465	5.4	2,035,273	6.6	11.5	7.5
2000	1,320,519	-0.5	733,260	3.5	2,053,779	0.9	11.7	7.5
2001	1,321,500	0.1	745,500	1.7	2,067,000	0.6	11.8	7.5
2002	1,350,000	2.2	750,000	0.6	2,100,000	1.6	11.7	7.5
2003	1,373,121	1.7	749,914	0.0	2,123,035	1.1	11.6	7.5
2004	1,402,766	2.2	753,678	0.5	2,156,444	1.6	11.5	7.5
2005	1,435,637	2.3	768,321	1.9	2,203,958	2.2	11.4	7.4
2006	1,465,100	2.1	770,400	0.3	2,235,500	1.4	11.2	7.4
2007	1,505,000	2.7	776,500	0.8	2,281,500	2.1	11.4	7.4
2008	1,599,152	6.3	984,545	26.8	2,583,697	13.2	10.4	6.4
2009	1,816,143	13.6	1,018,496	3.4	2,834,639	9.7	9.2	5.9

Nota: Crecimiento comparado con el año anterior o los últimos cinco años;

Fuente: SMMT, World Motor Vehicle Data

3. Clúster de la industria automotriz de Corea

3.1. Etapas de desarrollo de la industria automotriz de Corea

La industria automotriz coreana, luego de la etapa de Knock-Down de la producción-ensamblaje y localización en las décadas de 1960 y 1970, la etapa de producción y exportación en la década de 1980, y la etapa de desarrollo de vehículos propios de Corea en 1990, está ahora en una etapa primaria en la que los autos se acercan al nivel de los países avanzados. Sin embargo, ya que Corea atravesó una crisis de la moneda, también experimentó un inmenso cambio estructural. La reestructuración de la industria automotriz enfatizó una reestructuración de la industria de las autopartes. La competencia de las empresas de autopartes se

〈Tabla 4-12〉 Etapas de Desarrollo en la Industria Automotriz Coreana

Categoría	Meta nacional	Industria automotriz	Contenidos relacionados
Primer plan de cinco años de desarrollo económico (62-66)	Construcción de infraestructura	Etapa de ensamblaje KD	Se lanzó el desarrollo de la industria automotriz, prohibición de importación de automóviles ensamblados
Segundo plan de cinco años de desarrollo económico (67-71)	Construcción de infraestructura	Las primeras etapas de localización	Desarrollo del plan básico de la industria automotriz, promoción de la integración profesional
Tercer plan de cinco años de desarrollo económico (72-76)	Emprender un fuerte desarrollo industrial	Etapa de desarrollo de autos solo coreanos	Desarrollo de autos nacionales indígenas, primera exportación, construcción de plantas generales a gran escala
Cuarto plan de cinco años de desarrollo económico (77-81)	Adelanto de la estructura industrial para establecer la base	Etapa de preparación del sistema de producción	Medidas de racionalización de la industria automotriz, promoción de la estrategia de exportación
Quinto plan de cinco años de desarrollo económico (82-86)	Establecimiento de una industria de ventaja comparativa	Etapa de establecimiento de infraestructura de exportación	Establecimiento de un sistema de producción, el comienzo de la exportación a los EE.UU., especialización internacional de producción
Sexto plan de cinco años de desarrollo económico (87- 91)	Construcción de competitividad internacional	Etapa de exportación masiva	Liberalización de toda la producción de autos, liberalización de la importación, fortalecimiento de las las normas de emisiones y ruido
7ma Etapa (92-97)	Refuerzo de la eficiencia económica	Etapa de Crecimiento cuantitativo y desarrollo de la tecnología de propiedad	Lograr economías de escala, los productores de automóviles dentro del top cinco del mundo, completar el desarrollo de las partes necesarias de la tecnología de propiedad
8va Etapa (98-)	Globalización, Liberalización	Etapa de globalización y adelanto tecnológico	Reestructuración de la industria automotriz, fabricante extranjero avanzado, entrar en el mercado nacional, globalización de las bases de producción

intensificó debido a que las empresas que atravesaron M&A centralizaron el sistema de adquisición de autopartes. Y debido a que las empresas adquiridas por empresas extranjeras bajo las empresas matrices tenían sus divisiones de fabricación de componentes incorporadas a su red global de adquisición de autopartes, Corea enfrentó una competencia global.

3.2. Estado de especialización regional en la industria de partes automotrices de Corea

3.2.1. Auto Valley en Ulsan

La industria automotriz en Ulsan comenzó cuando Hyundai Motors construyó una planta de ensamblaje en 1968. Luego de que lanzaron el Cortina en noviembre de ese mismo año, la industria vio un desarrollo dramático. La región de Ulsan tiene una industria de autopartes en auge tales como la planta de Ulsan de Hyundai Motors (1 500,000 autos por año), Centro de logística de Hyundai Mobis (servicio de ventas nacionales y de exportación de Hyundai y Kia Motors, suministro de partes y 1/3 de las ventas de Hyundai Mobis), y Daewoo Globis (10,000 autos). La región también tiene condiciones de ubicación para exportar a los países vecinos (China 8 000,000, Japón 10'500,000). Sobre todo, tienen a Hyundai Motors, la empresa líder con tecnología de producción y personal calificado.

Sin embargo, el mayor problema en Ulsan es que a pesar de que una de las plantas de producción de sólo automóviles más grande del mundo está en Ulsan, la mayoría de las empresas de autopartes están ubicadas en Busan, Yangsan o en la provincia de Kyunggi, haciendo que sea imposible que las empresas de autopartes compartan tecnología y un beneficio real de la adquisición de información. La ciudad metropolitana de Ulsan comenzó la industria de Auto Valley en 2002 con la meta de hacer de Ulsan la base de provisión global para la industria automotriz.

La industria de Auto Valley es un negocio que a través de 2002 a 2007 invirtió alrededor de 266 millones de dólares para hacer un clúster de la industria de autopartes en una vasta área de Yangjeong-dong Buk-gu Ulsan-si a la Corporación del Complejo Agroindustrial Local, Buknongsohyomun Maegok, a Kyungju.

El contenido principal de la industria de Auto Valley es la composición del complejo de almacenes de partes automotrices, construyendo un complejo de modularidad, estableciendo un centro de innovación de autopartes, estableciendo un instituto de estudios de e-Vehicle, la construcción de una carretera a Auto Valley, la construcción de una Auto Plaza. La formación del complejo de almacenes de partes automotrices se trata de la formación de un complejo industrial especializado local y el complejo de integración relacionado con las autopartes; la formación del complejo

de modulación se trata de crear un complejo de demostración e Hyoam-dong y Hyomun-dong para promover la modulación en el área, atrayendo empresas relacionadas con cada módulo, y el establecimiento de un sistema de producción cercano. El establecimiento de un centro de innovación de autopartes debe ser la agencia de soporte base para incrementar la calidad y la confianza, inducir la innovación tecnológica, y permitir el establecimiento en Ulsan y en la región de Yeongnam, siendo su tarea principal el desarrollo de tecnología relacionada con los automóviles, la prueba de partes, y el soporte de la certificación. La formación del centro de tecnología automotriz debe crear instituciones de investigación pública relacionados con los automóviles, un instituto de tecnología e-vehicle, e instalaciones de investigación como tales para complementar el centro de innovación de partes automotrices. El paso necesario para proporcionar infraestructura de suministro al personal profesional avanzado que llevará a la industria estratégica regional en el progreso de la fabricación de automóviles es la construcción de instituciones de investigación. Para esto, es necesaria la construcción y operación del Instituto de Tecnología e-Vehicle. Algo que también es muy importante es la construcción de numerosas carreteras. El propósito de la construcción de carreteras en Auto Valley es proporcionar un sistema de suministro oportuno entre las empresas de automóviles completos y las empresas dentro de Auto Valley mediante la construcción de una calzada industrial desde Yul-dong Book-gu en la ciudad de Ulsan hasta el intercambio de Yaksu, Jungsan-dong, Book-gu.

〈Gráfico 4-5〉 Negocios Principales en el Auto Valley



El propósito del negocio de Auto Plaza es fortalecer la imagen de Ulsan como una ciudad de la industria automotriz, para mejorar la industria de turismo de conocimiento insuficiente en áreas con escasez, y apoyar el marketing internacional y la publicidad mediante la construcción de centros de exhibición, centros de convención, oficinas para alquilar, oficinas para reuniones, instalaciones de alojamiento, e instalaciones de ocio dentro del complejo de convención de exhibición regional de Auto Valley.

3.2.2 Clúster de la industria de partes automotrices de Incheon

Incheon tiene la historia de tener la primera fábrica de automóviles de Corea en 1934 en Bupyeong, y la construcción del primer auto nacional por parte de la Industria de Autos Internacional. Después de eso, la industria de partes automotrices ha crecido alrededor de la fábrica de autos de Daewoo Bupyeong como la industria principal en Incheon. El negocio principal del clúster de la industria de partes automotrices de Incheon es como sigue:

〈Tabla 4-13〉 Información acerca de los Proyectos relacionados con la Infraestructura del Clúster de Partes Automotrices

Sección de Negocios	Contenido
Complejo de Integración	Complejo de almacenamiento de partes automotrices - Promoción de industrias basadas en el conocimiento global integrado - Apoyo de negocios relacionados dentro del complejo - Ubicación de fabricantes nacionales y extranjeros, institutos de investigación, e instalaciones relacionadas - Revisión del apoyo financiero, incentivos de impuestos, y desarrollo tecnológico Creación de un parque temático automotriz - Exhibiciones, museos, tiendas temáticas (especializadas en interiores y partes), Centro de Experiencia de Capacitación de Seguridad, estadios de autos CR, etc. Creación de un complejo de distribución de autopartes - Centro de partes especializado, centro de partes usadas, centro de ayuda a la exportación
Instalación de Instalaciones de Apoyo	Centro de tecnología automotriz en Incheon - Centro de ingeniería de partes automotrices - Revisión de la fidelidad de autopartes - Apoyo de autenticación de partes - Capacitación de especialistas (tanto de trabajadores de negocios nuevos como existentes) - Procesamiento, medida, soporte/gestión de sistema de prueba/evaluación Laboratorio de rendimiento automotriz - Centro de pruebas de manejo e instalaciones de investigación relacionada

3.2.3. Clúster de la industria de partes automotrices de Daegu/Kyungbook

La industria de partes automotrices en Daegu y Kyungbook creció como una infraestructura para complementar la industria textil indígena después de la disminución en la industria de textiles después de 1990. El valor de la industria automotriz local se incrementó en 560% a KWR 23 trillones en 2004 de KRW 4 trillones en 1990, mostrando un incremento sólo menor que la industria de la electrónica y las comunicaciones (1,430%)

El fortalecimiento económico de la industria automotriz y el despertar de los fabricantes locales incrementó el peso de la industria de partes automotrices. La proporción de empleo en la industria de autopartes creció de 6.9% en 1993 a 7.9% en 2004 y a pesar de que las ventas disminuyeron, se incrementó el margen ordinario, mostrando una mejora en la estructura en vez de apariencia.

La inversión internacional directa de la industria de autopartes de la región de Daegu y Kyungbook tomó lugar activamente contra China. Las exportaciones de la industria de autopartes regional creció rápidamente después de 2002, la tasa de exportación creció a 22%, significativamente mayor que el promedio nacional.

4. Modelo de clúster de la industria de autopartes del Perú

La industria de autopartes es un componente crucial en la futura competencia global. Especialmente a largo plazo, el Perú necesita expandir la industria de autopartes en Tacna como la industria estratégica principal para crear un clúster global.

4.1. Meta y plan de trabajo a largo plazo

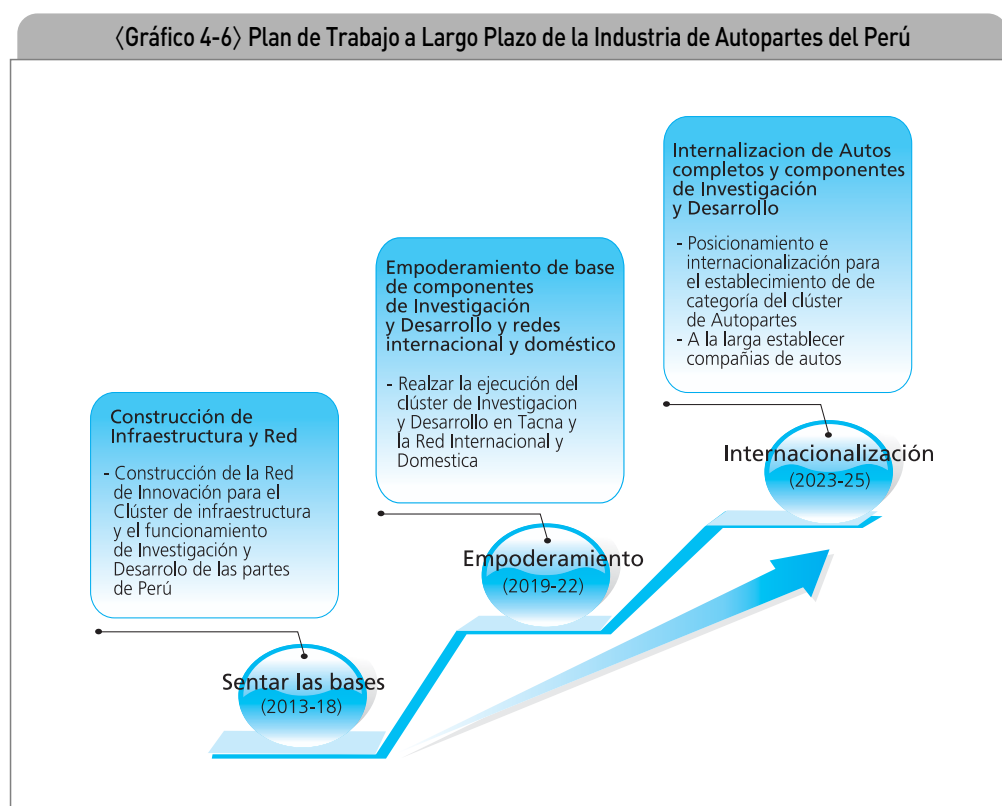
Mientras que el mercado automotriz mundial se está reestructurando basándose en la racionalidad, las empresas de vehículos completos están fortaleciendo su abastecimiento global y modularizando sus sistemas de adquisición de partes. En el punto de vista del Perú, que no tiene una empresa de vehículos completos, esta modularización y abastecimiento global es una buena oportunidad para la industrialización. Sin embargo, lo importante es elegir un componente en el cual enfocarse. Este informe no selecciona un componente específico, más bien, este informe enfatiza que considerando que la tecnología del Perú no es tan avanzada, necesitan dejar de lado los componentes de alta tecnología y comenzar con

componentes simples. Por lo tanto, esto significa que dichos componentes no pueden ser para autos futuristas que requieran alta tecnología. La meta y el plan de trabajo a largo plazo pueden definirse como sigue: El propósito principal de este negocio es construir un centro para apoyar la investigación y el desarrollo, integración de un complejo de almacenamiento de componentes y materiales, establecimiento de un complejo de modulación, establecer una red de I&D, fabricación, demostraciones, publicidad y marketing de modo que Tacna pueda construir una corporación de automóviles completos comenzando por convertirse en la estación base de la industria internacional de autopartes y un clúster de componentes.

- **Meta:** Establecimiento de un clúster de componentes y estación base de la industria internacional de autopartes en la ciudad industrial de autopartes de Tacna, estableciendo finalmente una empresa de automóviles completa.

El plan de trabajo a largo plazo consta principalmente de tres etapas: (1) sentar las bases, (2) empoderamiento, y (3) internacionalización.

Actualmente, el Perú no tiene la infraestructura suficiente para la industrialización. Por lo tanto, en la etapa de sentar las bases (2013-18), necesita



haber un desarrollo de la infraestructura para el clúster de autopartes tal como carreteras. La etapa de empoderamiento (2019-22) es una etapa en la que ocurre el empoderamiento de I&D, basándose en la infraestructura básica. Es una etapa en constante actualización desde la etapa de bases que está basada en los planes específicos, especialmente en términos de redes, el empoderamiento global de la red. La última etapa de internacionalización (2023-25), es en la que tiene lugar la meta final del clúster de la industria automotriz del Perú de establecer una empresa de automóviles completos y la internacionalización de la industria de autopartes.

4.2. Contenido principal del plan de trabajo

4.2.1. El plan de trabajo en detalle

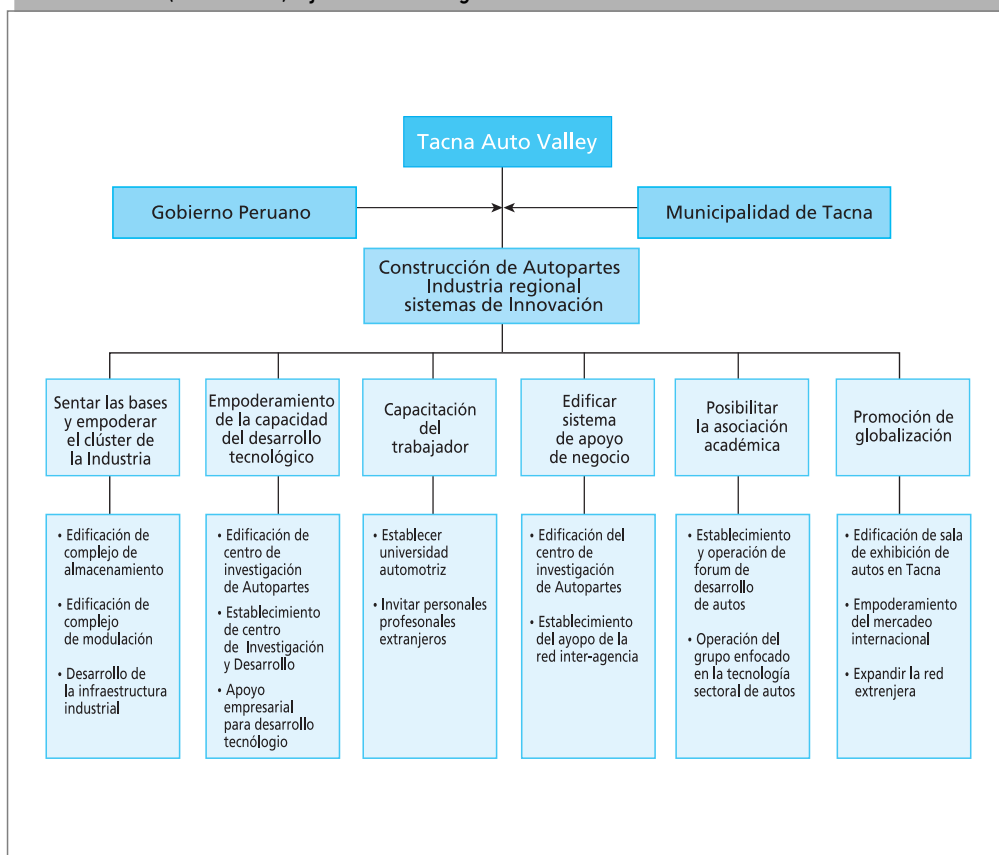
Las estrategias para convertir a Tacna en una ciudad industrial de autopartes en términos de diversos aspectos funcionales puede expresarse de la siguiente manera:

- (1) En primer lugar, lo primero que debe ponerse en práctica es el establecimiento de las bases del clúster industrial que es una configuración de hardware. Debe permitirse la integración mediante la construcción de un complejo de autopartes y posibilitando la integración de proveedores de partes de tamaño mediano mediante la construcción de complejos de modulación. Si no existen muchas empresas módulo de manera local, muchas empresas extranjeras tendrán que integrarse. A pesar de que el inicio se dará a través de empresas extranjeras, la tecnología gradualmente será transferida y se necesitará mucho esfuerzo para lograr la nacionalización;
- (2) En segundo lugar, está el empoderamiento del desarrollo de la tecnología. A largo plazo, la competitividad de la industria de autopartes del Perú será posible a través de I&D. Necesita haber un esfuerzo en I&D para el establecimiento de instalaciones de investigación de autopartes (Existe un Centro de Investigación de Autopartes en Corea) y las instalaciones relacionadas para crear autopartes nacionales;
- (3) En tercer lugar están los recursos humanos. La tecnología viene de la gente. Tal como ya se ha establecido, el Perú es un mercado automotriz internacional y los centros de servicio posterior (AS, por sus siglas en inglés) de muchas empresas internacionales de autos están ubicados a nivel nacional. Las empresas internacionales así como las locales trabajan como ingenieros. La forma más rápida para desarrollar recursos humanos es invitar a este personal a establecer un campo de estudio en una universidad relacionado con los automotores para desarrollar la futura fuerza de trabajo que guiará la industria automotriz.
- (4) En cuarto lugar está el establecimiento de sistemas de apoyo a los negocios. El apoyo incondicional del gobierno para las empresas dentro del complejo de

componentes y el complejo de modulación, una vez establecidos, les permitirá guiar el negocio en el área de Tacna. Necesita haber un establecimiento de centros de tecnología automotriz o un centro de innovación de partes automotrices que pueda vincularlos en red, soporte técnico, y otras actividades relacionadas;

- (5) En quinto lugar está el permitir la asociación académica. Este informe ha notado acerca de colocar y atraer empresas a través de la construcción de complejos de partes y complejos de modulación. Además, ha notado acerca de invitar especialistas actuales en el establecimiento de una escuela automotriz. Las asociaciones académicas existen, donde se sugirió, en Tacna. En un clúster, el aspecto importante es la sinergia entre estos clústeres. Necesita haber intercambio de información a través de redes de foros homogéneos y heterogéneos ordenados por componentes; y
- (6) En sexto lugar está la promoción de la internacionalización. Actualmente, el clúster de autopartes necesita ser establecido a través del intercambio incurrido con los especialistas y las organizaciones extranjeras de automotores. Además,

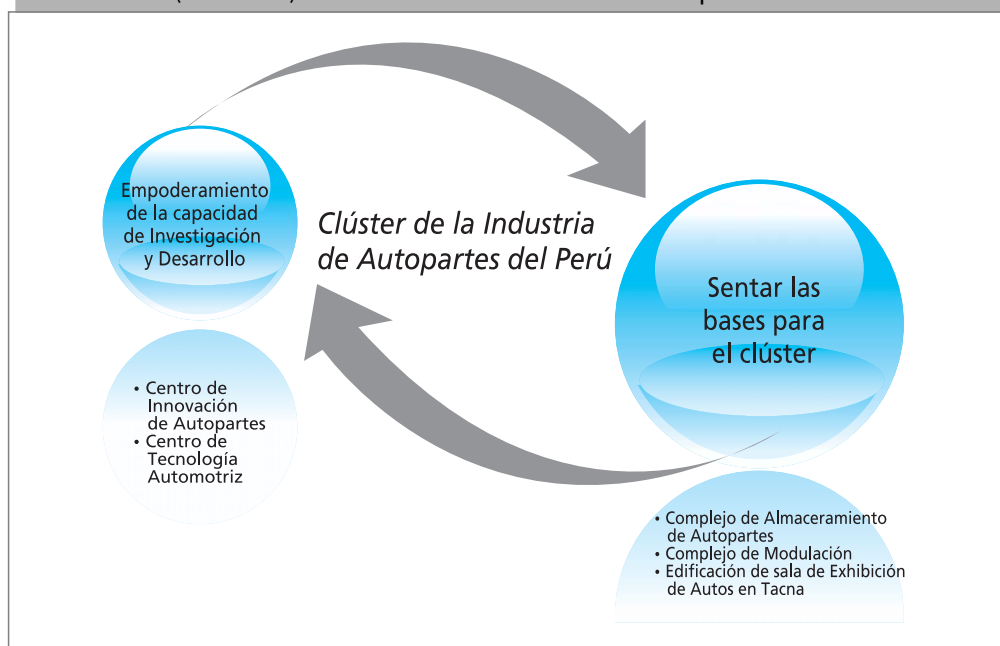
〈Gráfico 4-7〉 Ejecución del Negocio de la Industria Automotriz del Perú



en el futuro, necesita ser una organización RP nacional para promocionar y comercializar los productos nacionales internacionalmente para adquirir prestigio internacional. Especialmente, los esfuerzos deberían enfocarse en abrir el mercado a las autopartes. Los países cercanos, tales como Venezuela, Brasil y Chile producen muchos autos mundiales a diferencia del Perú. Chrysler (9.7%), Ford (21.4%), GM (43.5%), y Toyota (13.5%) producen autos en Venezuela. GM (53.55%) y Renault/Toyota (34%) producen autos en Colombia. En Argentina, 716,450 autos fueron producidos el año pasado y son producidos por parte de 10 grandes empresas como Toyota, GM y VW en una proporción similar este año. En Brasil, 20 empresas automotrices mundiales producen 3.5 millones de autos en promedio por año. VW y GM tienen una participación en el mercado de 29.3% y 17.9%. Al igual que estas grandes empresas mundiales de motores ensamblan el auto en un país cercano, lo que significa una buena posición a nivel local para vender productos de autopartes.

- (7) Los contenidos de promoción de la industria de autopartes en el Perú arriba notada pueden mostrarse como dos planes de negocios como en el diagrama que se puede ver a continuación. Uno es la construcción de infraestructura tales como un complejo de almacenamiento de autopartes, un complejo de modulación, y una sala de exhibición de autos, el otro se basa en esa infraestructura, contenido de software tal como el centro de innovación de autopartes, el centro de tecnología automotriz y escuelas y negocios automotrices.

〈Gráfico 4-8〉 Modelo de clúster de la industria de autopartes del Perú



Construcción de complejos de almacenamiento/autopartes

Primero se debe designar un área de Tacna como el complejo industrial local, se construye un complejo especializado en componentes y complejos de integración relacionados con autopartes. A través del establecimiento de los complejos de integración, empresas e instituciones públicas se puede atraer y proporcionar espacios de alquiler para la integración de organizaciones de apoyo, la colocación de diversas instituciones públicas e instalaciones de investigación posibilitará los proyectos de I&D.

Construcción de complejos de modulación

En respuesta al cambio en los procesos de producción de autopartes llamados producción de módulos, existe el establecimiento de un complejo de demostración para promover la modulación, la atracción de empresas relacionadas y módulos, y estableciendo un sistema de producción orgánico.

Realizar funciones de desarrollo e investigación a través del Centro de Innovación de Autopartes (Propuesto)

El centro de innovación de autopartes es más importante que cualquier otra empresa, y es la base de las habilidades de I&D. Esto se trata de la construcción y operación de un centro de innovación de autopartes para la expansión de las habilidades de desarrollo e investigación de Tacna. El centro es la agencia base para la innovación tecnológica, el mejoramiento de la calidad, permitiendo la iniciativa empresarial. El papel principal es el desarrollo de tecnología relacionada con los automotores y la evaluación de partes y el apoyo de la certificación, el apoyo de la instrumentación y mecanización de prototipos, apoyo de desarrollo mutuo de asociaciones académicas, desarrollo tecnológico y la expansión de empresas a través de la incubación de negocios y la preparación de un marco institucional para establecer sistemas cooperativo orgánicos entre empresas de partes. Uno puede ver el papel y la organización en más detalle tal como se describe en la Gráfico 4-9.

La operación de la organización se compone de 5 partes: (1) oficina de apoyo a las empresas, (2) oficina de I&D, (3) oficina de evaluación y prueba, (4) oficina de desarrollo de componentes, y (5) centro de pruebas de seguridad.

La oficina de apoyo a las empresas es responsable de las redes de apoyo a las empresas, tareas de educación/seminarios, contabilidad y administración. La oficina de I&D es responsable de los desafíos técnicos. La oficina de desarrollo de componentes es responsable de las pruebas de calidad, el procesamiento e intercambio de partes. La oficina de prueba y evaluación se encarga de las pruebas de

durabilidad, las pruebas de vibración, el análisis de temas, y la prueba de confiabilidad. Por último, el centro de pruebas de seguridad es responsable de las pruebas de seguridad y el apoyo de la certificación.

〈Gráfico 4-9〉 Los Papeles y las Funciones Principales del Centro de Innovación de Autopartes del Perú



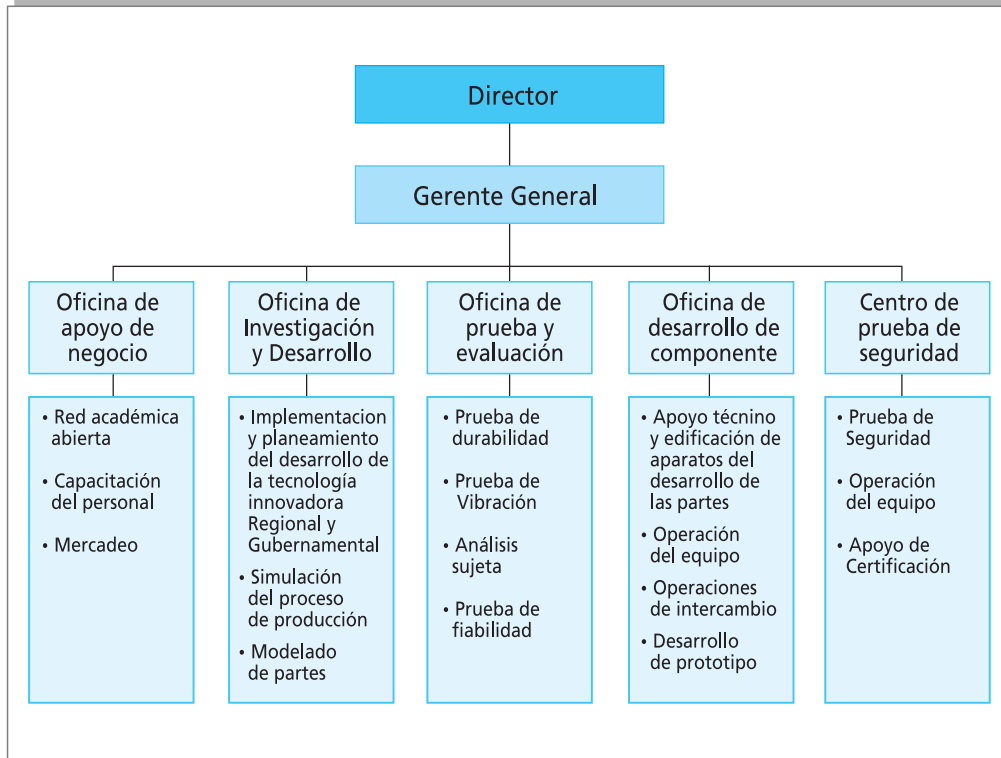
Establecimiento de un centro de tecnología automotriz y departamentos educativos relacionados

El Centro de Innovación de Autopartes para las instalaciones de apoyo a la investigación complementa a las instituciones de investigación pública de automotores y relacionadas con los automotores, incluyendo instalaciones de educación e investigación de postgrado. Además, para la construcción de una base de suministros estable para el personal profesional avanzado que guiará al avance de la industria habrá el establecimiento de un departamento de tecnología automotriz en las universidades aledañas. Habrá una capacitación personalizada de la industria en estudios de pregrado, máster y doctorados que describan la tecnología de diseño automotriz, tecnología de fabricación y mecatrónica.

Construyendo la oficina de relaciones públicas automotrices de Tacna

Esto mejora la imagen de Tacna como una ciudad industrial automotriz, y expande el turismo de información en un área vulnerable mientras construye dentro del complejo de convenciones de visualización regional un edificio de inteligencia

〈Gráfico 4-10〉 Organigrama del Centro de Innovación de Autopartes del Perú



que incluye la zona de demostración, el espacio de convenciones, espacios para reuniones, oficinas para alquiler, alojamiento, y un sistema de ocio/deportes.

4.2.2. Línea de tiempo

Este informe trata el itinerario a corto plazo dentro de la etapa de establecimiento de infraestructura 2013-18. Sin embargo, no trata los costos y el personal debido a que es diferente dependiendo del tamaño del clúster. En 2013, necesita enfocarse en la adquisición de las parcelas necesarias. Trata con el inicio de las compras de bienes raíces, el trabajo de preparación del emplazamiento y hallar empresas y negocios que ocuparán los complejos. Luego de este trabajo de hardware y software, el Perú podrá trabajar en el establecimiento de departamentos en educación para estudios relacionados con los automotores y negocios relacionados (favor referirse también al Gráfico 4-11).

〈Gráfico 4-11〉 Línea de Tiempo para el Establecimiento de Infraestructura

Negocio	Detalles	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Edificar depósito de autopartes	Compra del terreno						
	Preparación del terreno venta/ocupancia						
Edificar complejo de modulación	Compra del terreno						
	Preparación del terreno Venta/ocupancia						
Edificar centro de innovación de autopartes	Diseño del edificio						
	Construcción Operación						
Edificar centro de tecnología automotriz	Diseño del edificio						
	Construcción Operación						
Establecimiento del departamento automotriz	Selección de departamento						
	Operación y establecimiento de departamento						

4.3. La condición previa para el éxito del Clúster de Partes Automotrices del Perú

El modelo arriba mostrado necesita cumplir con las condiciones abajo mencionadas para que pueda llevarse a cabo de manera exitosa.

(1) En primer lugar, deben cumplirse diversos factores, atributos de los clústeres.

El primer atributo es que las empresas relacionadas y las instalaciones de investigación necesitan estar cerca. Esto se vuelve posible a medida que el gobierno peruano y las municipalidades, a través de las políticas adecuadas, proporcionan la infraestructura necesaria de manera eficiente. Un clúster debe incluir componentes clave tales como entidades públicas, empresas, entidades de certificación de normas, institutos de investigación, instituciones de capacitación vocacional y diversas entidades de apoyo a las empresas.

Para la expansión prolongada del clúster, debe establecerse un sistema de innovación regional. Las empresas dentro de la cadena de suministro deben incrementar la confiabilidad mutua a través de la cooperación.

〈Tabla 4-14〉 Las Condiciones y los Componentes de un Clúster

Categoría	Contenido	Otros
Circunstancias básicas	Política adecuada Concentración geográfica	Proporcionar infraestructura tal como empresa, instituciones e industrias relacionadas con la infraestructura
Componentes	Instituciones públicas, empresas, universidades, cuerpos de certificación de normas, institutos de investigación, instituciones de capacitación vocacional, entidades de apoyo a las empresas, etc.	Capacitación de habilidades específicas de la empresa según la demanda, educación, información, investigación y apoyo

- (2) En segundo lugar, esta empresa debe ser precedida por, y estar de acuerdo con, el método de entrega y cooperación/alianza tecnológica con los fabricantes de automóviles completos.

La industria de las autopartes requiere una demanda garantizada para la empresa de automotores completos. En otras palabras, la industria de autopartes es muy dependiente de los fabricantes de autos. El contrato de suministro con los fabricantes de autos es implementado por parte del gobierno a nivel nacional. Por lo tanto, debe haber alianzas técnicas y empresas conjuntas para posibilitar la adquisición de tecnología. El camino hacia la cooperación técnica a menudo significa la participación de un ingeniero invitado desde el inicio del desarrollo de un nuevo modelo hasta el final. Por lo tanto, antes de encaminar este negocio, necesita haber un acuerdo acerca de la posibilidad de un contrato de suministro y una transferencia de tecnología con los fabricantes de autos.

- (3) En tercer lugar, debe haber un plan maestro antes de llevar a cabo este proyecto.

Toda empresa debe ser precedida por un plan maestro. La razón para enfatizar un asunto tan obvio es porque es un negocio no existente en el Perú. Si tales negocios precedentes no existen, se debe hacer un poco de evaluación comparativa de los casos extranjeros. Por lo tanto, cuando se construye un plan maestro, debe haber colaboración con los consultores internacionales para la creación de un plan maestro adecuado para Tacna.

- (4) En cuarto lugar, las partes interesadas o las entidades principales en este proyecto deben realizar su papel de manera fiel.

Para el éxito de este modelo de la industria de autopartes, debe haber planeamiento, facilitación y desarrollo y son necesarios factores tales como los fondos

y los facilitadores. Ahora estamos viendo al gobierno y los papeles de los temas para el éxito de este modelo. Según la teoría del clúster, la entidad principal se define por proveedores especializados, el organizador del sistema y el proveedor de visión, y el principio de funcionamiento de los clústeres de industria es la configuración con la división principal de los roles entre la formación de redes y la creación de conocimientos a través de la interacción. Esto podría variar entre clústeres pero generalmente el que proporciona la visión desarrolla fuente, proporciona dirección para el desarrollo de la industria, y se vuelve la base para el suministro de talento, empresa e iniciativa empresarial. El organizador del sistema comercializa la fuente y combina/vende componentes y la tecnología elemental. Por último, los proveedores especializados se definen por una empresa de servicio de soporte que provee empresas, finanzas, marketing y servicio legal, y las PYMEs que proporcionan componentes de tecnología elemental.²⁷⁾ Actualmente no existe nadie que trabaje como proveedor de componentes especializados. Por lo tanto, la definición de su papel a continuación se basa en el gobierno peruano y en el gobierno local de Tacna.

El Gobierno Peruano

- i. Juega el papel de proveedor de visión que sugiere direcciones para el desarrollo de la industria de autopartes;
- ii. Seleccionar a Tacna como la región demostrativa, crea un clúster de la industria internacional de autopartes y revisa los planes para utilizarlos como modelo para futuros clústeres;
- iii. Posibilita el desarrollo y creación de clústeres mediante la conexión de políticas de apoyo que cada gobierno local está promocionando, mientras proporciona apoyo a largo plazo de modo que Tacna pueda tener infraestructura de desarrollo indígena; y
- iv. Colocar entidades principales que en un futuro cercano actuarán como los proveedores especializados que estarán a cargo del suministro de talento, el establecimiento de un departamento en la universidad, y la atracción de empresas/iniciativas empresariales

Gobierno Local de Tacna

El gobierno local de Tacna necesita realizar temporalmente el papel de proveedor de visión y de organizador del sistema.

- i. A través de Tacna se construye infraestructura en la que los clústeres de la industria pueden ser formados y reflejan las opiniones y posiciones de las corporaciones, (en la etapa de desarrollo de software) que son los principales

27) Bok, D. G. et al. (2002)

- consumidores;
- ii. Para la creación y desarrollo de clústeres, crea un consenso general y definición acerca de los roles entre cada corporación;
- iii. Necesita proporcionar circunstancias y oportunidades para aprender de manera colectiva;
- iv. Necesita crear un ambiente para promocionar la innovación industrial y la expansión;
- v. Necesita trabajar en la vinculación de las redes de universidades, asociaciones industriales, y las empresas dentro de los clústeres industriales automotrices internacionales ya formados; y
- vi. Necesita promocionar internacionalmente para atraer empresas multinacionales.

(5) Por último, este negocio debe ser guiado por el Gobierno Central del Perú,

Tal como se establece arriba, el proyecto no es algo que pueda lograrse sólo mediante el gobierno local de Tacna; hay dos grandes razones por las cuales debe hacerse a escala nacional.

- (1) La primera es debido a las características de la industria de las autopartes, tal como se mencionó anteriormente, contratos y transferencias de tecnología con los fabricantes de autos sólo son posibles por parte del Gobierno Central Peruano. El contrato de suministro con los fabricantes de autos no es algo posible para el gobierno local de Tacna y debe ser llevado a cabo por parte del gobierno central; y
- (2) La otra es que es una industria especializada localmente. Será una gran inversión que el país acoja un clúster de la industria de autopartes en Tacna donde no existe una infraestructura adecuada. Mediante el análisis de la factibilidad, necesitan determinar la cantidad adecuada de inversión y posibilidades. Por lo tanto, el hecho de que este negocio sea exitoso o no depende en su mayoría de la participación del gobierno. Por lo tanto, el gobierno central peruano debería apoyar la expansión de la industria de las autopartes con apoyo financiero y de impuestos además de todo lo que el gobierno pueda hacer, y debe llevar a cabo el papel del gobierno peruano arriba mencionado.

Los Planes de Desarrollo Regional para el Corredor
Económico del Sur en el Perú: Vinculando las Industrias
del Café, la Alpaca y las Autopartes con el Mundo

Capítulo 5

Plan de Desarrollo Estratégico Regional de la Industria: Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Cooperativa y Complejo Agroindustrial

Resumen

1. Información General
2. Desarrollo de los Programas Cooperativos: Un Modelo liderado por el Sector Privado
3. El desarrollo del complejo agro-industrial: el modelo liderado por el sector público
4. Resúmenes, conclusiones y recomendaciones de las políticas

Plan de Desarrollo Estratégico Regional de la Industria: Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Cooperativa y Complejo Agroindustrial

Soungyoun Oh(P&J)

Resumen

Este capítulo comienza con la pregunta de por qué el crecimiento en el Corredor Económico del Sur (CES) en el Perú se está quedando atrás frente a otras regiones económicas, a pesar del hecho de que posee un gran potencial de crecimiento. También debe notarse que el tipo dominante de empresas en el CES, PYMEs, están fragmentadas en gran parte, por lo tanto, quedando atrás la competitividad. Para remediar esto, el Gobierno del Perú ha iniciado una cantidad de programas de apoyo, alentándolas sobre todo a organizarse y a unir sus recursos. Haciendo esto, serían capaces de obtener el “mérito de escala”.

En este sentido, el capítulo trata la “asociatividad” y la “colectividad” de las PYMEs como herramientas para explicar las desventajas de tamaño innatas de las PYMEs. Quizá las experiencias coreanas en este campo podrían servir como buenos puntos de referencia. Y también se propone el establecimiento de clústeres industriales de un menor tamaño que consistan de industrias locales implicadas por especialidades regionales, por ejemplo el café y la alpaca.

El modelo de mejora de la competitividad de las PYMEs a través de la asociatividad es enormemente dirigido por el sector privado. Sin embargo, no significa que la intervención del gobierno no sea necesaria. Para implementar y arraigar estos programas de manera exitosa, también se indica que se necesita un intermediario de política. El papel del intermediario es impecable, ya que en nombre

del gobierno, lleva a cabo las políticas de apoyo del gobierno y facilita los programas que apuntan a fomentar la competitividad de las PYMEs.

Se propone el desarrollo de un complejo agroindustrial, como el modelo dirigido por el sector público que mejora la competitividad de las PYMEs. El modelo explica la rápida urbanización e introduce la industrialización en las áreas rurales que se quedan atrás con respecto a otras áreas. El complejo, como parte de una aglomeración de PYMEs, podría también dar una oportunidad a la población rural de tener “fuentes de ingresos laterales” de modo que pueda contribuir con el incremento del nivel de ingresos. Esto, en cambio, no sólo contribuiría con la reducción de la pobreza, sino que también disminuiría la migración de la población rural a las áreas urbanas.

El vínculo de un complejo agroindustrial y los Parques Científicos y Tecnológicos que el Gobierno del Perú planea establecer en las áreas rurales incrementa la probabilidad de éxito del complejo agroindustrial. Como tal, la probabilidad de éxito del complejo agroindustrial se incrementaría al vincularse con otros planes y políticas relacionadas al desarrollo, ya que también, a veces, tienen como objetivo las mismas áreas y tienen objetivos idénticos o similares.

Para garantizar el éxito del complejo, es necesario diseñar e implementar medidas de apoyo efectivas y agradables que faciliten las necesidades de las PYMEs en el CES; también deberían implementarse continuamente sin falta hasta que el complejo pueda operar por sí mismo. Por lo tanto, la selección de las empresas arrendatarias es altamente importante, ya que consumiría pocos recursos del gobierno. Para ello, se vuelve a insistir en el papel del intermediario de política como un experto. Por lo tanto, puede concluirse que serían las instituciones cordiales y efectivas las que podrían garantizar la probabilidad de éxito de los programas de apoyo a las PYMEs, y además, el crecimiento del CES como un todo.

Recomendaciones de política

Basándose en los debates tratados en este capítulo, se recomienda seguir las siguientes políticas y acciones:

- (1) Diseñar programas cooperativos afines a las PYMEs en el CES para organizar y juntar sus recursos de modo que se pueda obtener el mérito de escala ;
 - (1.1) En este sentido, introducir las PYMEs informales al sector formal;
 - (1.2) Idear una estrategia para organizar las PYMEs en unidades empresariales a mayor escala;
 - (1.3) Organizar las PYMEs en comercios idénticos o similares a las cooperativas.
- (2) Elaborar los planes para establecer, como un programa de asociatividad

- dirigido por el sector public para organizar a las PYMEs en el CES, un complejo agroindustrial implicado por especialidades regionales, por ejemplo el café y la alpaca, para poder fomentar el desarrollo regional;
- (3) Establecer un intermediario de política que apoye a las PYMEs, dado que el gobierno mismo es incompatible para asumir las tareas a nivel micro;
 - (3.1) En este sentido, el intermediario de política debería ser encargado de implementar las políticas de apoyo a las PYMEs, establecidas por el gobierno;
 - (3.2) En el entorno del Perú, reorganizar y fortalecer el Centro de Innovación Tecnológica (CITE), puede ser visto como una alternativa para un nuevo intermediario de política;
 - (4) El gobierno podría considerar extender un programa de préstamo con bajos intereses para crear una planta de procesamiento de fibra de alpaca en Puno, ya que no requiere que el gobierno comprometa una infusión continua de fondos;
 - (5) Para poder incrementar la competitividad de los productores regionales especialistas, por ejemplo el café, la alpaca, etc., es necesario considerar el desarrollo de marcas comunes, ya que ellas traen el poder de negociación de los productores;
 - (6) En el mismo sentido, se recomienda el diseño del Itinerario de Adquisiciones del Gobierno para las especialidades regionales para abrir un canal de mercado para los productores en el CES;
 - (7) Debe diseñarse la competitividad global de los productores de especialidad regional; específicamente, una tarea urgente es la creación de capacidad técnica;
 - (7.1) Para ello, los productores pueden vincularse con el “programa de Despacho de Ingenieros Retirados” de Corea;
 - (8) Al extender el apoyo a las PYMEs en el complejo, debe idearse un sistema de índices para evaluar los sitios propuestos para un complejo así como la calificación de PYMEs individuales;
 - (9) El plan de establecer un complejo agroindustrial necesita ser vinculado con otras políticas y planes relacionados con el desarrollo, tales como planes para el desarrollo de áreas de crecimiento lento, planes de reducción de la pobreza, planes de mejoramiento del ambiente, etc.;
 - (10) Para asegurarse que el crecimiento sostenido del complejo, es necesario compartir la capacidad de innovación mejorando los vínculos de industria-mundo académico-investigación con “empresas ancla”, universidades, y/o complejos industriales nacionales ubicados en áreas adyacentes;
 - (11) Es necesario planear la ampliación del complejo a un Complejo Agroindustrial Regional Extendido más amplio vinculándolo a provincias/departamentos adyacentes más grandes. Cuzco o Puno tienen potencial para este esquema ya que pueden aglomerar productos específicos. Como tal, es necesario tener en

cuenta establecer un Complejo Agroindustrial Regional Extendido nombrando y aglomerando regiones más pequeñas;

Otras áreas de estudio

Para poder incrementar la probabilidad de éxito del desarrollo regional en el CES, las tareas que siguen deben tratarse en detalle. Sin embargo, debido a la limitación de tiempo y recursos, estos temas no han sido estudiados en detalle a pesar de su importancia; en consecuencia, deben tratarse en otro estudio.

(1) La reorganización de la base legal en colaboración con la asociatividad de las PYMEs

Para incrementar la probabilidad de éxito del programa cooperativo, el establecimiento del agente principal del programa, las cooperativas, es esencial. Y para este fin, la base legal es necesaria. De modo que se recomienda promulgar la Ley de Cooperativas de las PYMEs (tentativo). En esta ley, los siguientes factores constituyen las partes esenciales:

- Definición de cooperativas con fines de lucro
- Calificación de los miembros de una cooperativa que explica las PYMEs informales
- Un "sistema de contrato privado colectivo" que garantiza la producción estable y las actividades de ventas de bienes producidos a nivel regional

(2) Modificación de la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa y/o la promulgación de la Ley de Promoción de las PYMEs (tentativa)

Para poder extender el apoyo del gobierno a las empresas arrendatarias, o aspirantes a arrendatarias, en el complejo agroindustrial, las leyes precedentes son esenciales. Se recomienda que las leyes incluyan:

- Redefinir PYME;
- Establecer fondos para aumentar el acceso de las PYMEs a servicios financieros;
- Establecer un intermediario de política para gestionar y ejecutar los fondos;
- Definir el alcance empresarial del intermediario de política;
- Establecer un Nuevo intermediario de política o reasignar instituciones existentes, por ejemplo, CITE, PROMPYME, etc.

(3) La promulgación o enmienda de las leyes para reforzar el complejo agroindustrial

La esencia del éxito del programa de complejo agroindustrial radica en las medidas de apoyo del gobierno. Por lo tanto, el programa podría superponerse con leyes e instituciones existentes en algunas áreas. De este modo, es necesario un análisis legal completo. Sin embargo, las leyes siguientes son quizá fundamentales para la realización del complejo; por lo tanto, necesitan un análisis legal más detallado. Por ejemplo,

- La Ley de Complejo Agroindustrial;
- La Ley de Contratación Pública; y
- La Ley de Exención y Reducción de Impuestos

1. Información General

1.1. Potencial de crecimiento en el Corredor Económico del Sur (CES)

Tal como se identificó en el Capítulo 1, el CES, entre los tres corredores económicos, va a la zaga de otros corredores en términos de entradas movilizables y posteriormente las salidas (Véase la Tabla 1-3, Gráfico 1-7 y 1-8). Sin embargo, esto no quiere decir que el potencial de crecimiento del CES deba pasar desapercibido. Por ejemplo, la región de Tacna es conocida por las exportaciones de productos agrícolas tales como la aceituna, el orégano, las cebollas, y una variedad de frutas. Especialmente, alrededor del 68% de las aceitunas cultivadas en el Perú son producidas en esta región. De las salidas, aproximadamente el 98% son exportadas a Brasil. Tacna también es responsable del 53% de la producción de orégano del Perú. Este orégano es exportado a Brasil (54%), Chile (22%), y Ucrania (6%).

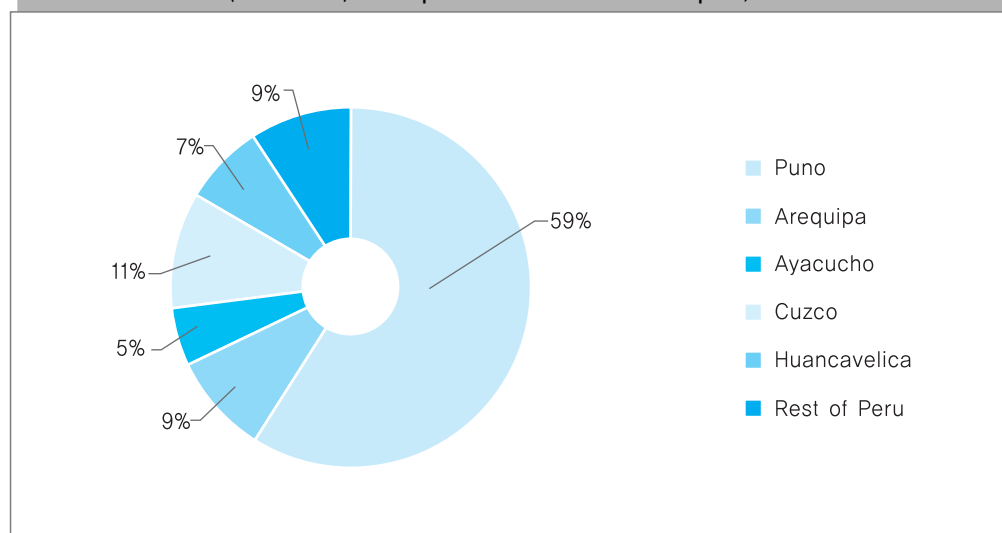
Aparte de la agricultura, la pesca también es una gran industria en esta región. Tacna actualmente cosecha una gran variedad de pescado y comida marina incluyendo abulones, anchoveta, vieira, y almeja para exportar a Japón. Hay alrededor de 1,200 empleados y 37 organizaciones, por ejemplo, la Federación Nacional de Cooperativas de Pesquería, en esta industria.

El café, una de las más grandes exportaciones del Perú, es cultivado en los valles de los Andes del Sur y la alpaca es criada y producida en las tierras altas de las Montañas de los Andes. A pesar de que Puno representa sólo el 2.4% de la producción total de café de la nación, su calidad ha sido considerada como una de las mejores en el mundo. De hecho, el café orgánico de Puno ha ganado varios premios internacionales.

Puno también es conocido por su alpaca, representando el 53.7% de la

producción de alpaca de la nación. Y el CES en general retiene alrededor del 91% de las reservas de alpaca de la nación (Gráfico 5-1).

〈Gráfico 5-1〉 Participación de las Reservas de Alpaca, 2010



Fuente: CEPLAN (2012)

Cuzco y las regiones adyacentes tienen un gran potencial para el turismo. Estas áreas son conocidas por sus numerosos sitios arqueológicos así como una gran variedad de biodiversidad. Más allá de su clima natural y geografía, también es conocido a nivel mundial por las ruinas de patrimonio cultural e histórico, tal como Machu Picchu. Como resultado, una serie de actividades incluyendo manualidades, construcción, y servicios alimenticios están promoviendo desarrollo regional.

Como tal, el potencial crecimiento del CES siempre ha sido alto. Luego, las preguntas cruciales que pueden formularse son: porqué el CES se está quedando atrás de otros corredores? Cómo podría fomentarse el crecimiento en el CES?

1.2. Los desafíos de crecimiento en el Corredor Económico del Sur

En el Capítulo 1, se sugirió que el fomento del crecimiento y la reducción de la pobreza podrían obtenerse mediante la promoción de las PYMEs, ya que son el agente del desarrollo regional. Efectivamente, la promoción de las PYMEs es quizá uno de los medios más plausibles significa promocionar el crecimiento en el Sur, dado que el tipo predominante de empresas en la región son micro y pequeñas empresas. Además, más del 32% de las PYMEs en Puno, por ejemplo, son operadas como

empresas familiares de nivel subsistente (Véase Tabla 2-3). Esto implica que la mayoría de las micro empresas en la región no pueden calificarse como “empresas” en el sentido tradicional; más bien, apenas ganan su sustento diario a través del comercio de la alpaca. De hecho, la mayoría de las empresas que operan en la industria de la alpaca son informales (Véase también el Gráfico 2-2). Y debido a esta razón, las medidas de apoyo oficiales, por ejemplo, el apoyo para el acceso a crédito, a menudo no llega a ellos. Por lo tanto, la fragilidad de la industria se queda sin mejorar, lo que, en cambio, lleva a la falta de competitividad y la recesión de las empresas en términos de ventas e ingresos, desencadenando obviamente una espiral descendente de dificultades económicas para las micro y pequeñas empresas.

Como tal, uno de los desafíos más conspicuos que las PYMEs en esta región enfrentan sería la fragmentación de las micro y pequeñas empresas (PYMEs), lo que ha identificado repetidamente a través de los capítulos de este documento. De hecho, el problema más aflictivo que se implica por la fragmentación de las PYMEs sería, tal como se indica en el Capítulo 1, la falta de competitividad debido a la ausencia de economías de escala.

Para remediar esto, el Gobierno del Perú ha instituido una serie de programas de apoyo. Especialmente el gobierno ve la asociatividad como la clave para remediar la fragmentación de las PYMEs. Sin embargo, algunos elementos culturales dificultan el trabajo conjunto efectivo de las PYMEs hacia sus intereses comunes. Por ejemplo, debido al individualismo extendido de los empresarios, cada empresario actúa por su cuenta, lo que lleva a la falta de cualquier institución formal que actúa como un agente para los productores en general.²⁸⁾ Además de los problemas estructurales, por ejemplo, infraestructura insuficiente, el acceso a las finanzas, el acceso a los mercados, la compra, y el déficit en las habilidades de negociación, el aspecto cultural y los problemas de comportamiento abultan los desafíos de manera aún más grave.²⁹⁾

En este fondo, este capítulo investigará la asociatividad de las PYMEs y el desarrollo del complejo agroindustrial, que ha notado un grado razonablemente alto de éxito en Corea para remediar el déficit de las economías de escala y el desarrollo regional de las PYMEs.

28) El Gobierno Provincial de Tacna (2011) entrevista personal, The KSP 2011 Initial Demand Survey, 20 de julio de 2011, Tacna.

29) Ibid.

2. Desarrollo de los Programas Cooperativos: Un Modelo liderado por el Sector Privado

Los industriales, y por lo tanto, las características económicas de cada región en el corredor sur del Perú son diferentes. Posteriormente, el modelo de desarrollo regional tiene que ser diferente. En el caso de las zonas costeras, como Tacna, tal vez sea más apropiado adoptar el modelo urbano en el que la fabricación imbuida por la alta tecnología lidera la economía local.

Sin embargo, en el área donde prevalece la agricultura, por ejemplo, la selva o en las regiones de la Sierra del CES, el modelo rural, haciendo hincapié más en los complejos agroindustriales, la ganadería, etc. sería más adecuado. Dado que estas áreas por lo general carecen de una base de negocios fuerte, es absolutamente necesario un apoyo estratégico del gobierno central o regional, para establecer el lugar para el intercambio comercial activo debido a la construcción de la base de negocios en las zonas rurales no es con frecuencia económicamente viable. Por lo tanto, la intervención del gobierno se convierte en necesaria.

Para reiterar, el proceso de la creación de la base de negocios en el área rural no debe ser evaluado por la lógica económica, sino más bien por el prisma de un crecimiento equitativo. Esto significa que la lógica del crecimiento equilibrado entre las regiones, la mejora de la desigualdad de ingresos, la reducción de la pobreza, etc. tiene que estar precedida por la viabilidad económica. En consecuencia, los recursos del gobierno central o regional tienen que ser dirigidas a que los costos irreversibles son elevados, tales como la construcción de una infraestructura, por ejemplo, un complejo agro-industrial.

En el CES, el desarrollo de las PYMES es quizás impulsado por dos medidas de política. En primer lugar, sería necesario organizar microempresas de la región en una unidad de mayor escala, por ejemplo, una cooperativa de las PYMES, para que las microempresas puedan beneficiarse por su tamaño, las ventajas (economías de escala). Y, en segundo lugar, la competitividad puede lograrse a través las agrupaciones industriales de menor tamaño que consisten en las industrias locales implicados por las especialidades regionales.

En resumen, este capítulo sugiere las dos medidas de política en lo siguiente para el desarrollo de las PYMES, y posteriormente la promoción de su competitividad, en el CES:

- Programas cooperativos para fomentar los “méritos de escala” para las PYMES, y
- Complejos agro-industriales implicados en las especialidades regionales, para así promover el crecimiento regional

2.1. Programas cooperativos

2.1.1. Las necesidades para la organización de las PYMES

En general, la productividad de las PYMES es baja debido a su inherente atributo. A menudo carecen de acceso a la financiación y capacidades de gestión. Por lo tanto, carecen de la capacidad para dar cuenta de los cambios del entorno. Las PYMES, en general, están afectadas por maquinarias y equipos obsoletos, por no hablar de las nuevas tecnologías. Todos estos elementos están relacionados entre sí, afectando a la espiral descendente de la carencia de la productividad de las PYMES, por lo tanto su competitividad. Por lo tanto, es necesario reforzar a las PYMES para superar estas deficiencias. Una de esas medidas de apoyo sería la organización de las PYMES en una unidad más grande a escala agrupándolas, para que puedan establecer un complejo industrial. De esta manera, que efectivamente podría ser responsable de un entorno empresarial cambiante, que no podría ser, posiblemente, logrado por cada uno de las PYMES por separado. Ellos en conjunto podrían operar sus negocios para que puedan beneficiarse de la mejora de las condiciones de negocios realizables por una mayor escala de sus negocios.

Esas PYMES agrupan sus recursos en una cooperativa en el CES, sobre todo una región no industrial y de la Sierra con una desventaja de localización y geográfica, podrían trasladarse a complejos industriales recién creados en grupo, de modo que los problemas ambientales que surgen de las aguas residuales, de la contaminación del aire, de la contaminación del ruido, etc. se podría resolver. Además, podrían compartir información sobre las materias primas, la mano de obra necesaria, y los cambios del mercado, que, obviamente, les representan una ventaja competitiva. Con todo, la aglomeración le permitiría a las Pymes, una vez que se encuentren en una relación competitiva, para lograr las relaciones cooperativo basadas en sus intereses comunes y la división del trabajo. De esta manera, las PYMES que participan en la cooperativa podrían beneficiarse de la distribución de dichos costos en la inversión en equipos e instalaciones y las operaciones comerciales.

〈Tabla 5-1〉 Distribución de las Pymes en el Perú por Cantidad de Empleados, 2009

	Micro negocio			Pequeño Negocio				Total
	1-5	6-10	Sub-total	11-20	21-50	51-100	Sub-total	
(%)	97.0	1.7	98.7	0.8	0.4	0.1	1.3	100.0

Source: SUNAT (2009) "Single Register of Taxpayers, 2009" <http://www.sunat.gob.pe/> (Access date: 20 November 2011)

Tal como se muestra en la Tabla 5-1, las microempresas emplean a menos de y/o igual a 10 personas que constituyen la mayoría, aproximadamente el 98,7%, de las PYMES en el Perú. Además, unas 66,9% de las PYMES en el Perú son, como se mencionó anteriormente en este documento, informales (Tabla 5-2).

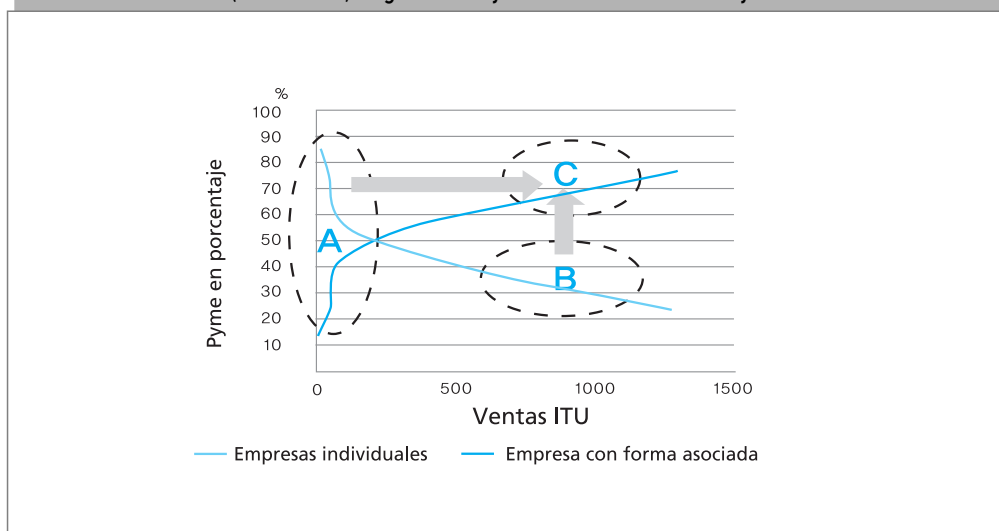
〈Tabla 5-2〉 Cantidad estimada de las Pymes informales en el Perú

Año	Total MSMEs	Formal	Informal
2004	2,935,496 (100.0%)	648,147 (22.1%)	2,287,349 (77.9%)
2006	3,092,859 (100.0%)	880,983 (28.5%)	2,211,876 (71.5%)
2008/9	3,383,325 (100.0%)	1,119,254 (33.1%)	2,264,071 (66.9%)

Fuente: Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, MTPE (2009) "Encuesta Nacional de Hogares (National Household Survey)," and SUNAT (2009)

Por lo tanto, es necesario inducir a las empresas informales al sector formal. Además, es necesario organizar a las microempresas a Pequeñas empresas con un tamaño considerable a través del "escalamiento." De la misma manera, también se requiere transformar a las pequeñas empresas y convertirlas en medianas empresas.

〈Gráfico 5-2〉 Organización y "Escalamiento" de las Pymes



En este sentido, es necesario diseñar una estrategia que induzca a las PYMES en las zonas A y B a la Zona C (en el Gráfico 5-2) a través de la organización a grandes unidades comerciales a escala. El rol actual de las organizaciones representativas de las PYMES en el Perú es algo limitado a *un grupo de interés*; por ejemplo, una

asociación, sólo persiguiendo el interés común de los miembros individuales, en vez de buscar el bien público como un actor económico responsable de la economía nacional. Por lo tanto, es necesario organizar a las PYMES a un estatus de cooperativa o incorporado, de modo que la cooperativa (o incorporado), como un actor económico, podría contribuir de manera sistemática a la economía de la nación.

Con este fin, las PYMES que operan en las industrias idénticas (o la producción de bienes similares) podrían ser agrupadas en una cooperativa en la que cada PYME participa como un accionista. De esta manera, las PYMES, a través de la cooperativa, podría adquirir su poder de negociación, mejorando así su competitividad.

En suma, al Gobierno del Perú, se le recomienda dar las siguientes orientaciones de política a tomar en cuenta:

- Inducir a las Pymes informales hacia el sector formal;
- Diseñar una estrategia para organizar a las PYMES hacia grandes unidades de negocios a escala, y
- Organizar a las PYMES en las operaciones idénticas o similares a convertirse en cooperativas

2.1.2. El complejo cooperativo en el área rural: Un programa cooperativo Pyme

Para fomentar la cooperación entre las PYMES en el área rural, también vale la pena mencionar el establecimiento del complejo cooperativo del área rural. Un complejo industrial puede ser creado y gestionado por el gobierno local y se puede configurar en las regiones agrícolas o de pesca en el área rural. El gobierno puede establecer un complejo industrial a pequeña escala en el área adyacente a un centro de población urbana, que alberga las PYMES que operan principalmente en el ámbito de las industrias de especialidades regionales y las empresas cooperativas. Con el fin de dinamizar las actividades comerciales en el complejo, el gobierno local requiere extender un paquete de asistencia a las PYMES, incluyendo el apoyo legal e institucional, así como los incentivos fiscales. Los argumentos hasta ahora pueden resumirse de la siguiente manera:

- El establecimiento de complejos industriales en la zona rural debe ser sometido a la consideración del Gobierno con el fin de fomentar la competitividad de las PYMES regionales.

2.1.3. La necesidad de un intermediario de políticas PYME

Un punto importante para la implementación exitosa del complejo de la zona

rural es que se requiere de un intermediario de la política con el mandato de la gestión del conjunto. El intermediario de política tiene que asumir el rol del gerente de operaciones del complejo. De hecho, la mayoría de las PYMES están expuestas a un entorno empresarial desfavorable y se enfrentan a retos en el acceso a las finanzas, al mercado, a la información, etc. Posteriormente, las PYMES pierden competitividad a través del tiempo y, finalmente, cierran sus negocios. Esto requiere la intervención del gobierno.

Sin embargo, el gobierno, en general, es incompatible para asumir tales funciones a nivel micro como el de apoyo a las PYMEs o el funcionamiento del complejo. El gobierno debería más bien centrarse en las llanuras más amplias, tales como el establecimiento de políticas de apoyo a las PYMEs a nivel macro, la disposición de las estrategias de apoyo, etc. Las obras a nivel micro deben ser delegadas al “intermediario de la política PYME” como una filial de la rama responsable del gobierno.

Si no hay tal intermediario de la política en el gobierno local o central en el Perú, el establecimiento de uno tiene que ser sometido a la consideración del gobierno. Esto se debe a dos facetas: en primer lugar, el gobierno carece de experiencia, dado que los oficiales encargados a menudo cambian sus puestos. Por lo tanto, se puede mantener la coherencia de las políticas, pero la experiencia en el apoyo a la PYME puede estar ausente. En segundo lugar, la distorsión de la política se puede producir si el gobierno estuviera a cargo de la aplicación de la política. Con todo, la aplicación de la política PYME requiere de mucha experiencia y la coherencia en los temas, la transparencia y la facilidad de los negocios.

Al utilizar el intermediario, los canales gubernamentales, centrales o locales, a través de las medidas proactivas como los servicios de desarrollo empresarial (SDE), la consultoría de los negocios para las PYMES en el ámbito de la administración y la tecnología, etc., con lo cual las PYMES podrían beneficiarse al mejorar su competitividad. Por otra parte, el intermediario podría instituir programas de capacitación para mejorar el desarrollo de los recursos humanos y el fortalecimiento de las capacidades de las PYME. El intermediario también podría ser responsable de la ejecución del fondo de la política del gobierno.

Para reiterar las discusiones presentadas hasta el momento:

- Se recomienda que el Gobierno del Perú considere el establecimiento de un intermediario de políticas de apoyo a las PYME, dado que el propio gobierno es incompatible para asumir las tareas a nivel micro, y
- Al intermediario de la política debe ordenársele a poner en práctica las políticas de apoyo a las microempresas y a las PYMES establecidas por el gobierno.

- En la configuración del Perú, para volver a organizar y fortalecer el Centro de Innovación Tecnológica (CITE, el Centro de Innovación Tecnológica) puede ser considerado como una alternativa a la creación de un intermediario de la nueva política. El CITE puede trabajar de cerca con el Vice Ministerio de las Pymes en el Ministerio de la Producción. El vice-ministerio brinda la política de apoyo y la estrategia a las MIPYME, mientras que la CITE, como el intermediario de políticas, las pone en práctica.

2.2. Ejecutando los programas cooperativos

2.2.1. Una descripción general del programa cooperativo

El programa cooperativo es una empresa conjunta en la que las PYMEs que participan aglomeran sus recursos y resuelven conjuntamente los problemas comunes que enfrentan. Además, agrupan sus recursos para construir, instalar y operar instalaciones comunes, por ejemplo, las instalaciones de producción, las instalaciones de control de la contaminación, los almacenes, los centros de exposiciones, etc. A través del programa, las PYMEs podrían beneficiarse de las ventajas obtenidas por las operaciones conjuntas de las empresas. Por ejemplo, podrían mejorar la productividad y su capacidad de gestión. El programa cooperativo también tiene como objetivo mejorar la competitividad de las MIPYMEs" a través del logro de economías de escala y el ejercicio del poder de negociación en la compra y venta. Mediante la cooperación, las PYMEs podrían compartir el costo de desarrollar nuevas tecnologías. De tal modo que, el programa cooperativo alienta y apoya a las MIPYMEs a realizar todas estas actividades cooperativas, lo que le permite a las MIPYMEs ganar competitividad.

Este modelo podría ser mucho más aplicable al Corredor Económico del Sur. Por ejemplo, las MIPYMEs en la zona costera del CES podrían reducir su costo de operación de construyendo conjuntamente una planta de procesamiento de las capturas de sus aguas, por ejemplo, una planta de elaboración para limpiar los peces con la instalación de drenaje, maquinarias, etc. Podrían construir en forma conjunta instalaciones para combatir la contaminación, además de otras instalaciones que pudieran utilizar juntos como propiedades comunes a fin de evitar el traslape de las inversiones y lograr la economía de escala.

Este programa también se podría aplicar a los valles y a la parte inferior de los Andes, donde estos cultivos comerciales como el café, el orégano, las aceitunas, etc. se cultivan. Se podría construir, por ejemplo, una planta de tratamiento conjunto para sus cultivos, de manera que las PYMEs pudiesen mejorar las dificultades que enfrentaban. Esta instalación común, por supuesto, los convierten en la oportunidad de lograr un grado de economía de escala.

La viabilidad del programa se puede extender a la industria de la alpaca en los altos Andes también. Empleando el modelo, de procesadores de alpaca pequeños se podría obtener no sólo la economía de escala, sino también el poder de negociación en la compra de materias primas. Además, se podría controlar la cantidad de salidas, de ahí el precio. También se podría alcanzar la capacidad de producción en masa y la mejora de la calidad mediante la inversión conjunta en una fábrica modernizada. De este modo, las MIPYMEs en la industria de la alpaca en los altos Andes podría mejorar su credibilidad en la calidad, la entrega y la productividad y reducir los costos de fabricación, maximizando así los beneficios.

Sin embargo, hay algunas condiciones que deben cumplirse a fin de establecer el programa cooperativo. Esos son,

- (1) Debe haber un cierto número de PYMEs que tienen interés en participar en el programa;
- (2) Un líder con gran capacidad de liderazgo, que, por supuesto, está comprometida con el programa, tiene que ser seleccionado por un acuerdo de las MIPYMEs participantes, y
- (3) Elaborar planes que podrían fortalecer la competitividad de las MIPYMEs en la comunidad.

Este programa cooperativo puede ser realizado por una de las siguientes entidades:

- (1) Aquellas cooperativas o corporaciones registradas por las PYMEs que participan en los programas cooperativos se comprometerán a los fines específicos de la promoción de los programas cooperativos;
- (2) Aquellas MIPYMEs cooperativas establecidas y autorizadas por la ley;
- (3) Aquellas empresas públicas establecidas por los organismos estatales, municipios, o por las leyes, y
- (4) Otras entidades reconocidas por el gobierno central o los gobiernos regionales.

2.2.2. Tipos de los programas cooperativos

Hay algunos tipos de programas cooperativos que podrían fomentar la competitividad de las MIPYMEs. El programa puede ser clasificado como la colectivización, la propiedad común de las instalaciones, y la colaboración.

- (1) La colectivización

El primer tipo de programa cooperativo es la colectivización. Como se infiere, que es el programa que las empresas y las instalaciones anexas en un área determinada se

colectiviza con el fin de fortalecer la competitividad. Ejemplos incluyen las colectivizaciones de las empresas manufactureras, los laboratorios, las empresas de la tecnología de la información (TI), los agentes de bolsa de importación y exportación, etc.

(2) La propiedad común de las instalaciones

El segundo tipo se llama la propiedad común de las instalaciones. Las MIPYMEs conjuntamente construyen y utilizan las instalaciones que requieren altos costos que las MIPYMEs individuales de otra manera no pueden construir por sí solas. Dichas instalaciones y equipos como instalaciones de fabricación y equipos de alto costo, instalaciones de investigación y desarrollo y el equipo, las facultades de lucha contra la contaminación y equipos, un almacén, un centro de exposiciones, etc. serían los ejemplos.

(3) Colaboración

El tercer caso de programa cooperativo es la colaboración. Para mejorar la capacidad de gestión y las prácticas, las PYMEs que participan en forma conjunta promueven tales acciones como el desarrollo de negocios de tecnología, desarrollo de productos, desarrollo de marca y promoción, ventas, compras de materias primas, gestión de calidad, acceso a la información, desarrollo de mercados en el exterior, las exportaciones, etc. El establecimiento de un consorcio y el desarrollo de productos comunes y marcas comunes, la compra conjunta de materias primas, el desarrollo de una página web común sería un buen ejemplo de la colaboración de las MIPYMEs.

2.2.3. La política de préstamos del gobierno para apoyar el programa

A fin de garantizar el éxito, este programa requiere la participación activa del gobierno. Sobre todo, el apoyo financiero del gobierno debe extenderse desde la preparación de la tierra para el sitio propuesto para el programa, a la construcción, al capital de trabajo, a la instalación de las instalaciones y equipos, y hasta que el programa llegue a la fase de plena producción.

Los siguientes son ejemplos de apoyo financiero brindados al programa por el gobierno coreano (Tabla 5-3 y 5-4):

〈Tabla 5-3〉 Algunos Ejemplos de Apoyo Financiero Rendido por el Gobierno Coreano

Descripción	Tasa de interés	Periodo de préstamo	Tasa del apoyo
Préstamo para las facilidades y equipos	Aproximadamente 2% menos que la tasa del mercado en desarrollo	Hasta 10 años incluyendo 5 años de periodo de gracia	• Para facilidades comunes: Hasta 100% del gasto actual • Facilidades individuales - Terreno y edificio: Hasta 80% del gasto actual - Maquinaria y Equipo: Hasta 100%
Capital de trabajo		Hasta 5 años incluyendo 2 años de periodo de gracia	Hasta 100% del capital de trabajo Hasta 100% de la primera ronda de capital de trabajo

〈Tabla 5-4〉 Límite de la Política de Préstamo Establecido por el Gobierno Coreano

Descripción	Monto de Préstamo a los Programas de Promoción de Entidad	Monto de Préstamo a la PYME Participante
Préstamo para las facilidades y equipos	KRW4,500,000,000 (aproximadamente US\$4.09 millones): Sin embargo, KRW15,000,000,000 (aproximadamente US\$13.6 millones) serán apoyados al programa de colectivización)	KRW4,000,000,000 (aproximadamente US\$3.6 millones)
Préstamo para el programa de colaboración	KRW4,000,000,000 (aproximadamente US\$3.6 millones): Sin embargo, será sólo de KRW3,000,000,000, or US\$2.7 millones, si no están incluidos facilidades.	KRW3,000,000,000 (aproximadamente US\$2.7 millones): Sin embargo, será sólo de KRW2,000,000,000, o US\$1.8 millones, si no están incluidos facilidades.
Capital de trabajo	KRW1,000,000,000 (aproximadamente 910 mil)	KRW500,000,000 (aproximadamente US\$455 mil)

2.2.4. Los incentivos tributarios

Además el Gobierno también ha apoyado el programa como para ampliar una exención de impuestos sobre el impuesto de adquisición y el impuesto de matriculación para la primera propiedad adquirida por la entidad de gestión o de los Pymes que participan en el programa de cooperación, así como una reducción del 50% en el impuesto predial y el impuesto territorial integral para cinco años.

Para la implementación exitosa del programa cooperativo, los incentivos tributarios son tan importantes como el fondo de la política (préstamos). Sobre todo, el apoyo del programa tiene que ser concentrado en la adquisición de propiedades por motivos de negocios. En Corea, el Gobierno extendió una reducción del 50% en el impuesto de adquisición, el impuesto de registro y el impuesto a la propiedad de

las propiedades adquiridas por la entidad, que ha sido autorizado para implementar determinados planes como parte de un programa cooperativo, en el propósito de vender, arrendar, o alquilar a las PYMEs que participan en el programa cooperativo.

Además, el Gobierno también ha apoyado el programa como para ampliar una exención de impuestos sobre el impuesto de adquisición y el impuesto de registro para la propiedad de primera adquirida por la entidad de gestión o de las MIPYMEs que participan en el programa cooperativo³⁰⁾, así como una reducción del 50% en el impuesto a la propiedad y el impuesto predial integral durante cinco años.

2.2.5. Algunas medidas para aplicar el programa cooperativo

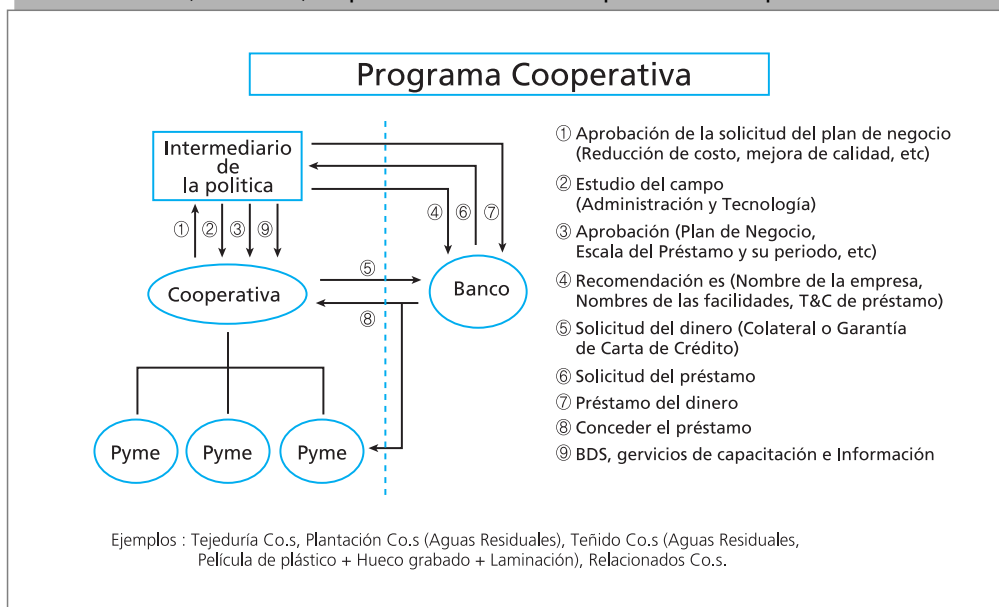
Aunque habrá algunas diferencias regionales, el programa cooperativo es un proyecto empresarial cooperativo promovido por varias entidades empresariales privadas de la misma línea de productos o similares. El reto más difícil es aglomerar a las micro y pequeñas empresas en una entidad cooperativa. Ha habido diversos casos en el pasado en el que dichos factores muy extendidos e indeseables como son los conflictos de intereses, la desconfianza, la incertidumbre hacia el éxito, etc. con frecuencia han descarrilado el programa cooperativo. Por lo tanto, será esencial para la implementación exitosa del programa de que el intermediario de la política persuada activamente a las MIPYMEs a preparar el terreno para la confianza y una visión para el futuro.

Con el fin de resolver el problema de la desconfianza entre las PYMEs participantes, el programa podría ser iniciado por dichas entidades públicas como las autoridades locales o el intermediario de la política como un programa piloto y luego podrían ser transferidos a las firmas participantes cuando las PYMEs participantes hayan ganado plena confianza en el programa.

El gráfico 5-3 a continuación muestra las etapas del desembolso de un fondo de política para el programa cooperativo. Como se observa, las etapas importantes incluirían: (1) la solicitud de aprobación del plan de negocio → (2) → el estudio de campo (3) la aprobación (del plan de negocios) → (4) las recomendaciones → (5) la solicitud de los fondos → (6) la solicitud de préstamo → (7) prestar dinero → (8) solicitud de subvención del préstamo → (9) servicios de desarrollo empresarial (SDE), la capacitación y el servicio de información, etc.

30) Sin embargo, la exoneración es aplicable sólo en el caso en el cual una entidad registra la propiedad adquirida en el registros dentro de dos años desde la fecha de la transferencia de la posesión

〈Gráfico 5-3〉 Etapas de desembolso de los préstamos en la política



2.2.6. Los resultados del programa cooperativo en Corea

En el período 1979-2007, la Small Business Corporation (SBC) de Corea, el intermediario de la política de las PYMEs, ha autorizado a 789 programas cooperativos en varios tipos. Los programas incluyen 340 programas en las empresas de maquinarias y metálicas, 74 programas en las empresas eléctricas y electrónicas, 101 programas en las empresas de ingeniería textil y química, y otras 274 (véase la Tabla 5-5).

〈Tabla 5-5〉 Número de Programas Cooperativas por Tipo de Negocio, 1979-2007

	Maquinaria y metalurgia	Eléctrico y electrónica	Textil e Ingeniería química	Otros	Total
Número de Programas (%)	340 (43.1)	74 (9.4)	101 (12.8)	274 (34.7)	789 (100.0)

Según han sido clasificados por los tipos de programa cooperativo, presentados en la Tabla 5-6, existen 567 programas de colectivización que han sido hasta ahora aprobados durante el período 1979-2007 en Corea; se han aprobado unos 102 programas de almacenaje conjuntos, sistemas conjuntos de tratamiento de aguas

residuales, y programas de centros de exposiciones conjuntas. En cuanto a los proyectos de colaboración, hay 120 programas que han sido aprobados.

〈Tabla 5-6〉 Número de Programas Cooperativos por Tipo, 1979-2007

	Colectivización	Propiedad común	Colaboración	Total
Número de Programas (%)	567 (71.9)	102 (12.9)	120 (15.2)	789 (100.0)

Como se ha discutido en repetidas ocasiones, los programas cooperativos le brindan a las MIPYMEs participantes una ventaja competitiva que una MIPYME individualmente no podría lograr. Esto no es del todo una afirmación exagerada como lo demuestran los resultados de las actuaciones empresariales por las PYMEs en el programa cooperativo. Tal como se muestra en la Tabla 5-7, con un aumento de las exportaciones, la cantidad de empleados, las utilidades por las ventas, y la productividad laboral es visible en lo post-cooperativo comparado con el período pre-cooperativo. En comparación con el rendimiento comercial, una PYME en el programa cooperativo ha logrado mayor rendimiento que una PYME en general.

〈Tabla 5-7〉 Comparación de Ejecución de Negocio entre Programas Pre y Post-Cooperativos:
El caso de Pyme en Corea

	Promedio de PYMEs participantes PYMEs		Crecimiento del promedio por PYME	
	Programa Pre-Cooperativa (1983)	Programa Post Cooperativa (1987)	PYMEs participantes	PYME en general
Monto de exportaciones (US\$ miles)	33	270	718.2%	63.4%
Número de empleados	37.6	52.7	40.0%	1.9%
Ingreso por venta (KRW million)	309.0	827.3	167.5%	45.6%
Productividad de trabajo (KRW mil)	2,605	4,581	75.9%	65.5%

Tal como se muestra en el caso de una PYME en el Complejo Cooperativo Banwol Plating en la Tabla 5.8, la descarga de la cantidad de contaminantes en las aguas residuales ha disminuido considerablemente después del programa cooperativo.

Como se ha demostrado en los casos, el impacto favorable del programa cooperativo es impecable. Además, el programa presenta otras ventajas, tales como un uso eficiente de las tierras industriales. En cuanto múltiples empresas se

〈Tabla 5-8〉 Comparación de Tratamiento de Agua en el Complejo de Plantación entre Programas Pre y Post-Cooperativas: Un caso de PYMES Coreanas

Capacidad de tratamiento	Descripción	Requerimiento legal	Programa Pre-cooperativa	Programa Post-cooperativa
400 M/T por día	Cu (cobre)	3mg/ℓ	3mg/ℓ	1mg/ℓ
	Cn (Cyanado)	1mg/ℓ	1mg/ℓ	0.1mg/ℓ
	Demanda de oxígeno Bioquímico (BOD)	150mg/ℓ	100mg/ℓ	30mg/ℓ
	Zn (Zinc)	5mg/ℓ	5mg/ℓ	0.5mg/ℓ

aglomeraron en un complejo y utilizaron las instalaciones comunes, la eficiencia del uso de la tierra, obviamente, aumentó. Además, la eficiencia operativa también se incrementó como las firmas conjuntamente instalaron un de suministro de agua común y un sistema de aguas residuales, así como un sistema de fuente de energía común. Las calles adyacentes al complejo también se pueden construir en forma conjunta. Con todo, los costos y beneficios de la aglomeración pueden ser compartidos de manera común, a través de los cuales se puede lograr la eficiencia administrativa y operativa.

2.3. La aplicación del modelo cooperativo a la región de Puno

Tal como se presenta con un poco de evidencia de apoyo, los beneficios que las PYMES pudieran obtener el programa cooperativo son impecables. Una pregunta crucial, entonces, sería: ¿podríamos aplicar este modelo al CES? Si es así, ¿cómo?

Como se introdujo en la sección anterior, la alpaca es la principal industria en la región de Puno (véase también el Gráfico 5-1). La región de Puno produce alrededor de 4.000 T/M de fibra de alpaca al año y cerca de un millón de personas en la región están trabajando directa e indirectamente en la industria de la alpaca. Sin embargo, no existen plantas de procesamiento; por ejemplo, fábricas de enhebrado y tejido, en Puno, por lo que, las fibras de la alpaca se envían a Arequipa para su procesamiento. Obviamente, esto se suma a los costos de transporte, que no sólo reduce la competitividad de precios, sino que también impone dificultades en el acceso a las nuevas tecnologías y al control de calidad. Como resultado, la alpaca producida en Puno parece estar perdiendo gradualmente competitividad general.

Para resolver estos dilemas regionales, el programa cooperativo será útil. Por ejemplo, grandes cantidades de los productores de alpaca Puno conforman una cooperativa, que luego construye una fábrica de procesamiento. En otras palabras,

los productores, como miembros legítimos de la cooperativa, contribuyen con una suma determinada de dinero a la cooperativa como capital de trabajo, conformando así una cooperativa empresarial. El gobierno local (el gobierno regional) extiende su apoyo a la cooperativa por medio de un préstamo a largo plazo a una tasa de interés más baja. El préstamo se extiende a la preparación del complejo propuesto, el edificio, la compra de nuevas maquinarias y equipos, y la operación inicial de la fábrica de procesamiento.

Para concluir, se puede decir:

- Que un empleo activo de un productor de alpaca cooperativo será capaz de hacer frente eficazmente a la baja competitividad global de la industria de alpaca en Puno.

2.3.1. El apoyo financiero a la industria de la alpaca en Puno

Como el tema de análisis, hay muchas medidas de apoyo financiero que pueden ser desplegadas por los responsables políticos. El apoyo a las políticas en gran medida se puede clasificar como el apoyo a través de un intermediario de la política, el apoyo a través de préstamos a bajo interés por parte del gobierno, y el apoyo a través de las instituciones financieras; por ejemplo, los bancos comerciales.

(1) El apoyo financiero a través de un intermediario de la política

El gobierno central o local nombra, o recién establece, una organización sin fines de lucro que tiene el mandato especializado de apoyar a las MIPYMEs. La organización asiste a las PYMEs con el apoyo financiero y técnico, además de la ejecución de estrategias y las políticas de apoyo del gobierno a la MIPYME. Entre las medidas, esta es quizás la medida más eficaz, ya que garantiza la eficiencia, eficacia y experiencia, así como la transparencia en el proceso de apoyo.

Sin embargo, para establecer esta medida, el gobierno necesita introducir un presupuesto especial con el propósito de apoyar a las MIPYMEs, lo que podría ser muy grande, representando una carga en la estructura del presupuesto nacional.

(2) Préstamo a bajo interés del gobierno

Esta medida podría justificar la coherencia de las políticas, pero la probabilidad de que la distorsión y el sesgo de la política siempre existen ya que el gobierno elabora y ejecuta la política. De hecho, la probabilidad de que la distorsión de la política puede ser alta ya que el gobierno es siempre responsable ante los “constituyentes”. Además, el gobierno puede carecer de experiencia ante el intermediario político, que

está especializado en su mandato. Y el tema de la transparencia, cuando se desembolse el dinero puede crear conflictos con los beneficiarios.

(3) Apoyo a través de las instituciones financieras

La esencia de esta medida de apoyo es la de utilizar los fondos reservados por las instituciones financieras, tales como los bancos comerciales, mediante el cual el gobierno puede reducir su carga de movilizar una gran suma para el fondo de apoyo en un marco de tiempo relativamente corto. El gobierno y un banco comercial, por ejemplo, suscriben un contrato y el banco, utilizando sus propias reservas, autoriza y desembolsa préstamos a las personas o microempresas y las PYMEs, designados por el gobierno basándose en las directrices y normas establecidas por el gobierno. La diferencia entre la tasa de fondos de apoyo y la tasa permanente del mercado serán compensados por el gobierno.

Basado en el reembolso del gobierno en el diferencial del interés, esta medida puede ser ineficaz debido a la tasa facturada rezagada de los préstamos del banco a las MIPYMEs (ya que son préstamos a largo plazo). En consecuencia, un reembolso continuo de margen de interés que se extiende hasta que los préstamos sean cancelados puede representar una carga al presupuesto del gobierno. Aún más importante, el banco comercial, obviamente, carece de los medios para extender los servicios no financieros (por ejemplo, la asistencia técnica) a las MIPYMEs.

Basándonos en los análisis, se puede concluir:

- Que las medidas de apoyo desplegado a través de un intermediario de la política es quizás el método más eficaz que se puede aplicar a la industria de la alpaca en Puno.

Sin embargo, el programa de préstamo gubernamental de bajo interés también puede ser considerado para un proyecto de una sola oportunidad como la construcción de una planta procesadora de fibra de alpaca en Puno.

2.3.2. El apoyo técnico a la industria de la alpaca en Puno

Otros medios para fortalecer la competitividad de la industria de alpaca en Puno puede ser la mejora de la capacidad técnica de los productores de alpaca en Puno. Y esta agenda debería tratarse conjuntamente con el tema de la construcción de la fábrica de procesamiento si se desea lograr la competitividad de la industria.

Con este fin, se propone un “programa de invitación de expertos extranjeros”. De hecho, se requiere una gran cantidad de presupuesto para invitar a expertos

extranjeros que puedan transferir sus conocimientos tecnológicos. Si los productores de alpaca utilizan el “Programa de envío de los Ingenieros Jubilados” de Corea, su carga financiera puede ser significativamente eliminada. Los jubilados pueden ser capaces de ayudar a los productores de alpaca en Puno, realizando consultas sobre todos los procesos de fabricación desde el diseño de la fábrica hasta las técnicas específicas de la producción. Y la especialización transferida luego podrá ser replicada en otras áreas también.

Otro medio para mejorar la competitividad de los productores de alpaca es, quizás, para desarrollar y promover una marca común, además de construir las instalaciones de producción comunes. La marca común, obviamente, le da a los productores el poder de negociación.

Para reiterar:

- Con el fin de fortalecer la competitividad de los productores de alpaca en Puno, se requiere la mejora de la capacidad técnica de los productores;
- Para ello, los productores pueden estar vinculados al “Programa de envío de Ingenieros Jubilados”, de Corea y
- El desarrollo y la promoción de la marca común deben tenerse en cuenta, ya que les permite a los productores un poder de negociación.

2.4. Las cooperativas en Corea

Una cooperativa es una entidad constituida por las contribuciones e inversiones de los “débiles” económicos, por ejemplo los pequeños fabricantes y consumidores, con el propósito de mejorar / resaltar su condición en los estratos socio-económicos mediante la cooperación. Por lo tanto, los miembros son los dueños de la propiedad y controlan la cooperativa que ellos establecieron. Una cooperativa, en última instancia, tiene como objetivo mejorar los beneficios socio-económicos y bienestar de los miembros. Por su propia naturaleza, una cooperativa es propensa a centrarse en los beneficios de los miembros con respecto a las utilidades cooperantes de alto rendimiento.

Como se reconoce, una cooperativa es diferente de otras entidades comerciales en términos de la propiedad y estructura administrativa. Vale decir, una cooperativa es administrada y operada sobre la base de los principios de apoyo mutuo, la democracia, y los beneficios de los miembros.

Reconociendo los beneficios que la cooperativa trae consigo especialmente a la zona rural, Corea ha organizado varias cooperativas que se basan principalmente en la industria. Los siguientes son algunos ejemplos de las cooperativas en Corea (véase

también el Gráfico 5-4):

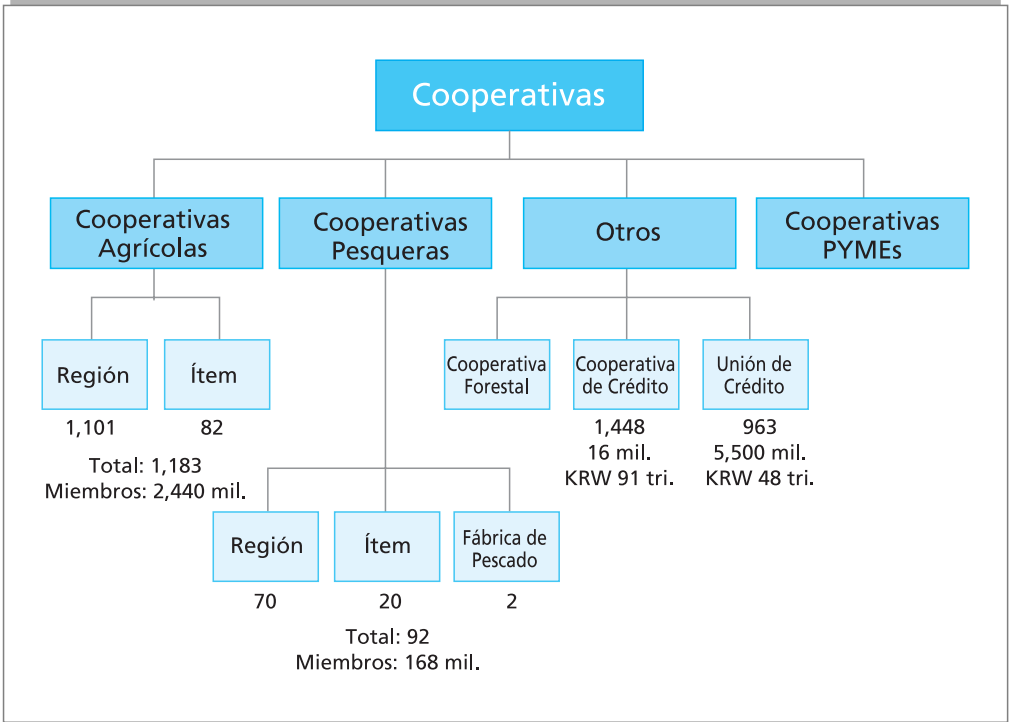
(1) La Federación Nacional de Cooperativas Agrícolas

Fundada en agosto de 1961, la federación tuvo como objetivo principal el de ayudar a los agricultores. Se trató de unas 983 cooperativas de agricultores regionales y 118 cooperativas de ganadería. Por categoría de producto, la federación también alberga unas 46 cooperativas agrícolas en calidad de miembros, 24 cooperativas ganaderas, así como 12 cooperativas dedicadas al Ginseng. A nivel nacional, los miembros individuales que participan en las cooperativas agrícolas son alrededor de 2.44 millones.

(2) La Federación Nacional de Cooperativas dedicadas a la Pesca

Fundada en abril de 1962, la federación también nació con los objetivos de la organización similares a los de la Federación Cooperativa Agrícola. Asimismo, fijó sus objetivos de registro en el aumento de los ingresos en los pescadores, el fomento de los líderes y la próxima generación de líderes en la industria pesquera, el suministro de aceite exento de impuestos para los buques pesqueros, la compra conjunta de maquinarias y equipos para buques de pesca, las ventas conjuntas de la pesca, etc. La

〈Gráfico 5-4〉 Las cooperativas en Corea



federación tiene unas 70 cooperativas regionales y 20 cooperativas de productos, y dos plantas de procesamiento. Los miembros a nivel nacional son aproximadamente 168,000.

(3) La Federación de Cooperativas de Pequeñas Empresas

El tipo de cooperativas de pequeñas empresas en Corea varía. Hay algunas asociaciones nacionales y numerosas cooperativas a nivel nacional y las cooperativas regionales, así como varias cooperativas de negocios que se han registrado para brindar servicio a los beneficios mutuos de las PYME (véase la Tabla 5-9). Las cooperativas de pequeñas empresas también se han creado en diversas áreas industriales, tales como la minería, la manufactura, la venta al por mayor y minorista, los servicios, etc. La cantidad total de las cooperativas PYME en todo el país es de unos 941 y la cantidad de miembros es de 66,449 Pymes.

〈Tabla 5-9〉 Estructura de Cooperativas de Pyme en Corea

Industria	Número de	Asociación	Cooperativas Nacionales	Cooperativas Regionales	Cooperativas Empresariales	Total
Minería	Cooperativa	-	3	3	1	7
	Afiliación	-	239	32	5	276
Fabricación	Cooperativa	18	138	191	160	507
	Afiliación	-	12,699	15,290	4,106	32,095
Al por mayor y al por menor	Cooperativa	5	20	122	105	252
	Afiliación	-	1,763	13,956	11,505	27,224
Servicio	Cooperativa	-	27	11	13	51
	Afiliación	-	2,404	979	130	3,513
Otros	Cooperativa	2	19	11	92	124
	Afiliación	-	998	336	2,007	3,341
Total	Cooperativa	25	207	338	371	941
	Afiliación	-	18,103	30,593	17,753	66,449

(4) Otras cooperativas

Otros tipos de cooperativas incluyen la Cooperativa Forestal Nacional, creada en 1949, el Crédito Cooperativo de la Comunidad, y la Cooperativa de Crédito, así como las cooperativas financieras.

3. El desarrollo del complejo agro industrial: el modelo liderado por el sector público

A pesar del rápido crecimiento económico desde la década de los sesenta, el crecimiento del sector agrícola en Corea ha seguido siendo lento. La participación de la agricultura, la ingeniería forestal y la pesca en el PIB se redujo a 13% en los años ochenta de alrededor del 37% en la etapa inicial del desarrollo económico nacional. Además, el sector no agrícola se ha expandido rápidamente mediante la absorción de las migraciones de las áreas rurales, mientras que la población en las zonas rurales ha disminuido rápidamente. La estructura demográfica también fue sorprendente: las áreas rurales se quedaron en su mayoría con una población compuesta de adultos mayores y mujeres. Como resultado, la mayoría de las tierras agrícolas fueron abandonadas. A diferencia de lo que estaba ocurriendo en las zonas rurales, las áreas urbanas comenzaron a sufrir de un exceso de población.

Este contragolpe de la urbanización tal vez no es nada nuevo para el Perú. Tal como se describe en el capítulo 1, el desequilibrio poblacional entre las regiones urbanas y rurales es visible en el Perú también. Y la concentración de la población, industrial y comercial en las áreas metropolitanas; por ejemplo, en Lima y Callao, demuestra que el desequilibrio regional es un fenómeno estructurado en el Perú de hoy.

Y esto, sin embargo, en parte, será capaz de explicar por qué el CES va a la zaga de otras regiones; por lo tanto, la industrialización en las áreas rurales puede contribuir a aumentar los ingresos de la población rural, para evitar las migraciones a las ciudades, ofreciendo oportunidades de empleo, y atenuar el desequilibrio socioeconómico entre el área urbana y el área rural.

En el caso de Corea, el gobierno, a fin de promover las actividades de exportación, ha construido grandes parques industriales adyacentes a las áreas metropolitanas y cierta zona rural desde fines de los sesenta. Y esto ha sentado las bases de la industrialización de Corea. Sin embargo, ha habido una conciencia cada vez mayor proveniente principalmente de la perspectiva de un desarrollo nacional equilibrado que un marco institucional para la promoción de la industrialización en el área rural que requiere adoptarse. Como resultado, el gobierno coreano designó a las zonas rurales de promoción de desarrollo industrial y organizar casi 26 complejos industriales alrededor de las pequeñas y medianas ciudades en el área rural. Como cuestión de rutina, la expectativa del gobierno residía en la posibilidad de mejora del desequilibrio urbano-rural a través de la industrialización del área rural.

Como parte del programa de industrialización, el gobierno en 1968 implementó la política de establecer un complejo industrial para proveer “puestos de trabajo

laterales” para los agricultores en el área rural. Esta política destinada a utilizar la mano de obra ociosa en el área de la hacienda, especialmente durante la temporada de invierno, de modo que los agricultores podrían tener otra fuente de ingresos. De esta manera, el gobierno espera que se cierre la brecha de ingresos entre el área urbana y el área rural.

De la misma manera, la industrialización del área agrícola también se ha buscado activamente desde el año 1973 como parte del Movimiento *Saemaul-undong* (ahora el famoso “Movimiento de la Nueva Aldea”). Como resultado, se aplicó la política del gobierno para el establecimiento de fábricas de *Saemaul* en el área rural. Sin embargo, estas políticas de desarrollo de la zona rural en general no han sido totalmente exitosas en la consecución del fin deseado debido a las desventajas de la localización de las fábricas construidas en el área de la hacienda y la falta de capacidades administrativas. Sin embargo, estas políticas son muy importantes en el sentido de que han proporcionado casi 1.000 nuevos puestos de trabajo por ciudad/provincia en el área rural y que han continuado durante casi 30 años.

3.1. Implicancia del complejo agro industrial en el Perú

El impacto que la política del complejo agroindustrial establecido en las zonas rurales de Corea sin duda merecen un examen minucioso para la replicación del CES en el Perú. De hecho, el complejo agro-industrial en el CES puede tener un significado especial ya que hay una abundancia de mano de obra y tierras para los complejos industriales en las zonas rurales del CES. Un complejo industrial contribuirá sin duda a la economía regional mediante la creación de una oportunidad para que “las fuentes de ingresos laterales”, que, a su vez, contribuirán a elevar el nivel de ingresos en las zonas rurales. Por lo tanto, la creación de servicios y/o complejos industriales en las zonas rurales tiene un significado muy especial para el desarrollo del CES, y además, al crecimiento equilibrado de la nación como un todo.

3.1.1. Directivas básicas de política de desarrollo de complejo agroindustrial

El desarrollo de un complejo agroindustrial en las zonas rurales es el esquema que tiene como objetivo fomentar los parques industriales de pequeñas y medianas empresas para atraer a las empresas manufactureras (principalmente PYMEs), basado en la oferta de parcelas a precios relativamente bajos para las instalaciones de fabricación y la extensión de apoyo financiero y fiscal, así como la simplificación de procedimientos administrativos para los permisos y licencias. Todo este apoyo será proporcionado por el gobierno local o central, lo que sin duda diferencia a un complejo agro-industrial de otros complejos. La intervención del gobierno y el

soporte extendido es absolutamente necesario en tanto que el plan de desarrollo es la industrialización, en primer lugar, las zonas rurales con ubicaciones desventajosas.

Sin embargo, el tamaño de la población y el nivel mínimo de la infraestructura son los requisitos previos a un complejo industrial. Y el complejo, para ser realista necesitaría inducir a la población de los municipios o ciudades cercanas, posteriormente, las necesidades del complejo que se establezcan dentro de un área de trayecto adyacente a un centro de población.

Debido a los requisitos previos, la población y los factores de infraestructura, los complejos agro-industriales en el CES deben establecerse en torno a las ciudades capitales de los departamentos respectivos en la etapa inicial y puede ser replicado en otras partes del CES en las últimas etapas. En otras palabras, primero, se pueden instituir algunos proyectos piloto y luego se pueden replicar a otras áreas si se evalúa que son exitosos.

En las etapas de duplicación, quizás deban considerarse los siguientes factores:

- (1) Aquellas áreas que ya han alcanzado un considerable nivel de industrialización o de aquellas áreas con una gran concentración de población; por ejemplo, las áreas que ya están designadas administrativamente como “ciudades” y/o los que cuentan con un alto nivel de infraestructura no deben ser incluidos en el programa de la agro industrialización. Es debido a que esas ciudades ya poseen una alta capacidad potencial de industrialización por sí mismos, y por lo tanto, no requieren del nivel de apoyo nacional o departamental. Se debe subrayar que este programa es para promover el proceso de industrialización en las zonas rurales retrasadas por la infusión del apoyo del gobierno;
- (2) El tamaño, y los contenidos, de apoyo del gobierno deben variar dependiendo de la tasa de concentración industrial de una zona propuesta para el complejo. La velocidad puede ser calculada mediante la siguiente ecuación:

$$\text{La tasa de concentración industrial} = \frac{\text{La cantidad total de empleados en la industria secundaria (de la zona propuesta para el complejo)}}{\text{La población total}}$$

El Gobierno de Corea diferenció el nivel del apoyo sobre la base de la tasa de concentración industrial de la siguiente manera:

- (1) La agricultura en general o el área de pesca
 - Esas áreas rurales, cuya razón de la concentración industrial es mayor que

0.08;

- Esas áreas adyacentes a las áreas metropolitanas;
- Aquellas áreas que poseen infraestructura favorable; por ejemplo, el acceso al sistema de transporte y/u otras condiciones para la construcción de las industrias

(2) Las áreas ganaderas o pesqueras que están sujetos a las medidas gubernamentales de apoyo preferentes

- Dichas áreas rurales, cuya tasa de concentración industrial es menor a 0.01;
- Las áreas que producen los productos agrícolas o de pesca, que están sujetas a las competencias extranjeras (debido a los tratados de libre comercio, etc.);
- Las provincias más pequeñas excluyendo a las provincias adyacentes a las provincias más grandes, con una población de más de 100,000;
- Las áreas que se encuentran equipadas con infraestructura desfavorable y otras condiciones para construir industrias

(3) Las áreas ganaderas o pesqueras que están sujetos a medidas adicionales de apoyo del gobierno

- Esas zonas agrícolas y de pesca que no se clasifican como "zonas generales de agricultura y de pesca" o las "zonas ganaderas o pesqueras que están sujetos a las medidas gubernamentales de apoyo preferentes", tal como se clasifican en las secciones anteriores;
- Las áreas rurales, cuya tasa de concentración industrial se sitúa entre 0.01-0.08.

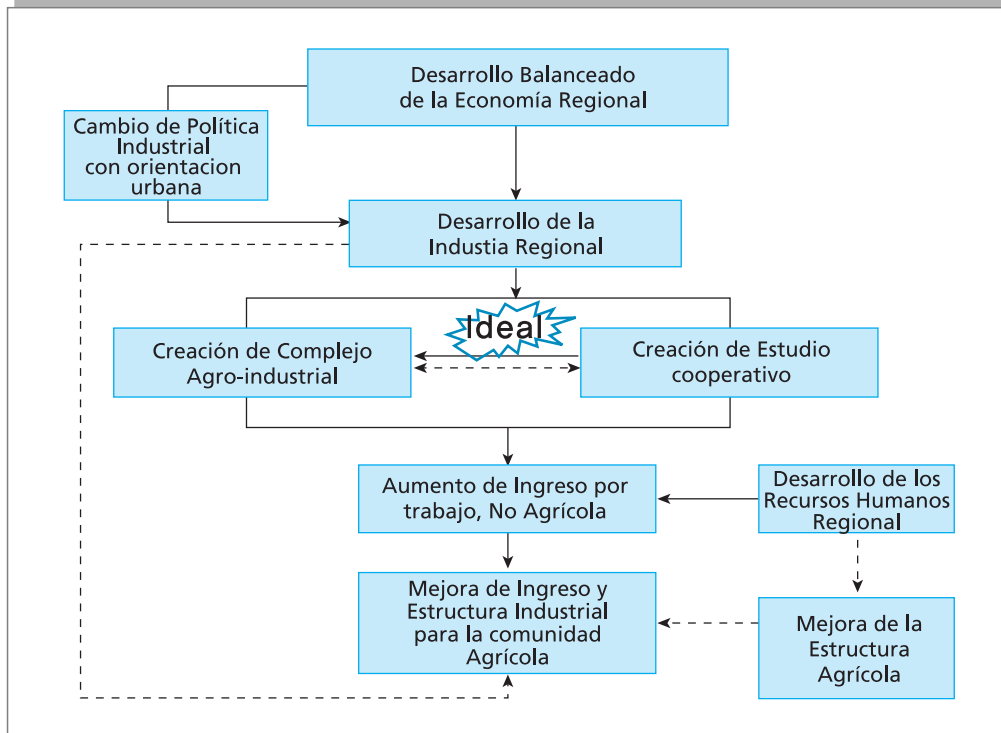
Para reiterar, los siguientes factores deben ser observados en la aplicación del complejo agro-industrial en el CES:

- (1) Para mejorar la eficiencia del uso de la tierra a nivel nacional, los gobernadores provinciales públicamente desarrollan complejos agroindustriales y reducen el daño a los campos agrícolas y el medio ambiente natural. Para simplificar los procedimientos engorrosos de la administración después de la construcción de una fábrica en las zonas rurales y reducir los costos de los inquilinos de las instalaciones auxiliares (el acceso a las carreteras, el agua industrial y la energía eléctrica, etc.), se deben desarrollar los complejos agroindustriales como una zona industrial pequeña y mediana;
- (2) En cuanto se refiere a la transformación de las empresas a un complejo agro-industrial, y tomando en cuenta que el complejo es para las comunidades agrícolas y pesqueras ubicadas desventajosamente, ayudarles a construir una base y desarrollarse a través del apoyo integral que incluya incentivos fiscales,

así como el acceso a la financiación, a la tecnología y a la consultoría administrativa. Además, para evitar que los complejos agro-industriales se queden olvidadas en el largo plazo, analizar el aspecto de la oferta y la demanda de las parcelas industriales y los inquilinos potenciales cuidadosamente, y desarrollar el complejo fase por fase;

- (3) Para centrarse en la preservación del medio ambiente, como los problemas de contaminación causados por las consecuencias del “desarrollo” de las zonas rurales, establecer un límite para los contaminadores potenciales que se convierten en arrendatarios, utilizar la mano de obra ociosa en las zonas rurales tanto como sea posible y evitar que los agricultores pequeños abandonen sus tierras de cultivo;
- (4) Al evaluar a los inquilinos del complejo, las PYMEs deberían tener un tratamiento preferencial ya que las PYMEs suelen contribuir mucho en la generación de empleos, y por lo tanto, ayudan a promover el desarrollo regional;
- (5) Al evaluar a los arrendatarios del complejo, las empresas que emplean principalmente a los recursos locales deben tener un trato preferencial. Basta decir, que se debe a que estas empresas contribuyen a desarrollar los recursos locales que promueven la economía local.

〈Gráfico 5-5〉 Características y Objetivos de un Complejo Agro-Industrial



El Gráfico 5-5 representa las características y objetivos de un complejo agro-industrial. Tal como se ha indicado en otras partes de este documento, se puede decir que el crecimiento equilibrado entre las regiones se inicia con la industrialización de las regiones sobre la base de la política urbana orientada a la industria. Aunque puede haber diferencias regionales, el desarrollo de la industria regional se atribuye en gran medida al desarrollo de un complejo agro-industrial y de colaboración. De hecho, estos complejos promueven el desarrollo de los recursos humanos en el área rural y aumentan el nivel de ingresos mediante la creación de oportunidades de trabajo relacionados con la ganadería o la pesca. Obviamente, esto, a su vez, diversifica la fuente de ingresos y mejora la estructura industrial en el área rural.

Sin embargo, se debe tener en cuenta una salvedad. Es decir, el modelo de desarrollo más ideal de los complejos es que deberían ser liderados por el sector privado, y que se construya un complejo de colaboración de las MIPYMEs rurales en el complejo agro-industrial (véase el Gráfico 5-5). Al hacerlo, se podrá prevenir de manera significativa la inversión duplicada en las parcelas, instalaciones y equipos, así como la pérdida de tiempo y esfuerzos para construir los complejos.

3.1.2. Las medidas de apoyo extendidas a los arrendatarios

La diferencia de crecimiento entre las regiones en la ruta del crecimiento económico de una nación, se atribuye quizás a la concentración de la dotación de recursos naturales en ciertas áreas, así como a la migración de la población y/o del capital a las regiones con mayor progreso económicamente. Sin embargo, la diferencia se deriva, en gran parte, de las políticas nacionales de desarrollo.³¹ Basta decir que, una política nacional de desarrollo a menudo se basa en una política de desarrollo sectorial que se enfoca en general en la eficiencia de la maximización del crecimiento nacional. En este proceso, un crecimiento equitativo entre las regiones es ampliamente ignorado, lo que da lugar al crecimiento desigual entre los sectores industriales, así como entre las regiones.

Por lo tanto, para corregir la desigualdad entre las regiones mediante la revitalización de las zonas rezagadas al desarrollo rural, se requiere de una política de desarrollo relativamente a largo plazo y más amplia, una que compense el perjuicio de la ubicación en la zona rural por la intervención política del gobierno; por ejemplo, a través de las políticas de apoyo. Sin embargo, las medidas de apoyo y las estrategias concomitantes, que acompañan a las medidas, tienen que ser diferenciadas por el nivel de retardo de las respectivas regiones.³¹⁾

31) Kim, Joing-ki and Hwang Il-cheong (1987) *The Characteristics of and the Promotion Policies for Rural Industry* (in Korean), Seoul: Korea Development Institute.

Como tal, las medidas de apoyo al CES tienen que diseñarse con base en el nivel de retraso del crecimiento entre las regiones. Con este fin, es necesario para tipificar las regiones en el CES basadas en factores tales como las condiciones para los emplazamientos industriales propuestos y el nivel actual de desarrollo industrial. En otras palabras, las regiones con desventajas están sujetas a un apoyo adicional, por lo tanto la promoción de la industrialización en las áreas. Luego, una pregunta crucial es: ¿Cómo podemos caracterizar objetivamente las condiciones para las zonas industriales propuestas y si son ventajosas o no? Esto requiere un sistema de índices que mida el nivel de las condiciones. Normalmente, los índices incluyen valores representativos, tales como la población, la estructura industrial, el estado de desarrollo de las parcelas industriales, etc. Además, estos índices secundarios como la densidad de la población, las carreteras y las condiciones del tráfico, etc. también se utilizan para caracterizar las condiciones.

En resumen, es necesario que:

- Las medidas de apoyo para el CES tienen que diseñarse basándose en el nivel de retraso de crecimiento entre las regiones;
- Es necesario tipificar a las regiones en el CES basándose en factores tales como las condiciones de los sitios propuestos para la industria y el nivel actual de desarrollo industrial, y
- Con este fin, también se requiere el desarrollo de un sistema de índices.

3.2. Decidir las áreas potenciales para el complejo agro industrial y el plan de desarrollo para el CES

El Gobierno del Perú está ahora considerando el desarrollo de Parques Científicos y está considerando la posibilidad de Arequipa, Tacna, Moquegua y Cusco como sitios potenciales para albergar los parques. Los detalles del desarrollo de los parques son los siguientes:

- Superficie promedio por parque: 20 a 75 hectáreas (200,000m²-750,000m²)
- El empleo esperado: 500 (el objetivo); mínimo de 100
- Los inquilinos: 100 empresas (el objetivo); 10-40 empresas
- Los científicos e ingenieros esperados: 80
- Inversión requerida: \$ 25-90 millones de dólares americanos

Por lo tanto, sería muy plausible vincular un parque científico con un complejo agroindustrial propuesto.

Teniendo en cuenta la posibilidad de la vinculación con los parques científicos, el gobierno podría necesitar tomar en cuenta los siguientes factores para promover el

complejo agro-industrial en el CES:

- (1) El plan para establecer las necesidades de un complejo agro-industrial debe estar vinculada con otras políticas y planes relacionados con el desarrollo, como los planes para el desarrollo de las zonas con menor crecimiento, los planes de reducción de la pobreza, los planes para mejorar el medio ambiente, etc.
- (2) A fin de garantizar el crecimiento sostenido del complejo, es necesario compartir la capacidad de innovación mediante la mejora de la vinculación industria-academia-investigación con las empresas “ancla”, las universidades, y/o complejos industriales nacionales ubicados en las zonas adyacentes;
- (3) Es necesario planificar para ampliar el complejo a un complejo agro-industrial regional más grande y ampliado mediante su vinculación a los departamentos y provincias adyacentes más grandes. Cusco o Puno tiene el potencial de este esquema, ya que puede aglomerar productos específicos. Por lo tanto, para establecer un complejo Agro-Industrial Regional ampliado se requiere designar y aglomerar a las regiones más pequeñas;
- (4) Tienen que ampliarse las oportunidades de empleo en los sectores no agrícolas/no pesqueros, al mismo tiempo, debe iniciarse el fortalecimiento de capacidades para el sector agrícola o de pesca con el fin de fomentar la competitividad del sector;
- (5) Se tienen que diseñar e implementar la política de apoyo en favor de un aumento de los ingresos de los sectores no agrícolas/no pesqueros para los agricultores y pescadores y el ajuste estructural / la mejora para la industria agrícola/pesquera;
- (6) Es absolutamente necesario el desarrollo de las marcas comunes y los sistemas comunes de comercialización. A menudo, las PYME regionales son proveedores según contrato en la fabricación de equipos originales (FDEO) con grandes empresas. Por lo tanto, dadas las circunstancias, las utilidades que las PYMEs regionales generan como fabricantes, que sería trivial con respecto a los precios finales de consumo son generalmente altos. Para resolver un problema como éste, es necesario desarrollar un canal de comercialización para las MIPYMEs regionales y el desarrollo de las marcas comunes sería una de las herramientas de marketing altamente viables. Además, el apoyo para el desarrollo de otros instrumentos de comercialización, como el establecimiento de centros comunes de exhibición de productos, el desarrollo de las rutas de marketing directo; por ejemplo, el comercio electrónico, debe tenerse en cuenta; y
- (7) La compra del Gobierno de los bienes producidos por las empresas arrendatarias del complejo agro-industrial según, por ejemplo, también se puede establecer el Programa de Compras del Sector Público como una medida de apoyo.

3.3. Decidiendo y apoyando a las empresas arrendatarias en el complejo agro industrial en Corea

En Corea, la mayoría de los inquilinos del complejo agro-industrial son PYMEs. Unos 56.6% de las empresas en el complejo son de nueva creación, el 32% son transferidos de otros lugares, y alrededor del 11.4% son filiales. Como tal, el complejo ha demostrado ser un lugar ideal para la creación de empresas y PYMEs, así como para la reubicación/difusión de las industrias en las zonas rurales de las zonas urbanas congestionadas. Por lo tanto, la clave para el éxito del complejo sería el suministro de parcelas industriales y terrenos a un precio más bajo. De hecho, cuando se les preguntó por qué se mudaron al complejo, los arrendatarios han respondido principalmente porque se trataba de los menores costos relacionados con el alquiler, el arrendamiento, la venta y la gestión de las parcelas (Tabla 5-10).

〈Tabla 5-10〉 La pregunta: ¿Qué le motivó mudarse al Complejo Agro-Industrial?

Respuesta, %	
Costos más bajos en relación con la renta, alquiler, venta y administración de terreno	28.7
Locacionalmente ventajosa (locación, acceso a la transportación, acceso al trabajo, etc)	23.1
Alto potencial de enlace con otras empresas o instituciones	10.7
Expectativas en la alta calidad de apoyo gubernamental rendido a los arrendados del complejo	14.9
Expectativas en el apoyo gubernamental a medida a las actividades de negocio de los arrendados	15.1
Reputación pública en el complejo agro-industrial	4.5
Otros	3.0

Note: Surveyed on 528 tenants of agro-industrial complexes in May 2008

〈Tabla 5-11〉 Negocio de las Empresas Arrendadas en el Complejo

Categoría de Negocio	Número de Negocio, %	
Compra	76	14.4
Ventas	346	65.5
Financiero	22	4.2
Administración, educación, servicios de consulta	12	2.3
Investigación y Desarrollo, tecnología, servicios de Desarrollo del Negocio	58	11.0
Others	14	2.7
Total	528	100

Y el área más importante de negocios que las empresas arrendatarias realizan parece ser las ventas, seguido por las compras y la Investigación y Desarrollo, la tecnología, y actividades de servicios de desarrollo empresarial.

Parece que el apoyo continuo a las recién creadas sería uno de los otros factores de éxito del complejo. Una advertencia es que el gobierno debe evaluar la viabilidad de los negocios de las empresas recién creadas con cuidado antes de extender el apoyo. En contraste, las filiales no necesitan una evaluación más cercana de las recién creadas, ya que las filiales normalmente son financieramente solventes y capaces de administrar. De hecho, las razones subyacentes de su traslado al complejo agro-industrial se basan en razones de tal manera que las empresas matrices necesitan ampliación de sus instalaciones de fabricación, y necesitan almacenes, etc.

En una encuesta realizada en 528 empresas arrendatarias en los complejos agroindustriales de todo el país, se reveló que el apoyo que las empresas han recibido del gobierno principalmente han sido fondos de la política; por ejemplo, préstamos a bajo interés (Tabla 5-12). Y fue el apoyo que desearon recibir del gobierno. Curiosamente, también respondieron tal como se muestra en la Tabla 5-12, que previeron que el apoyo se extendiera a las áreas de marketing e Investigación y Desarrollo. Aunque se trata de las experiencias recogidas del caso de Corea, los resultados inculcan mucho al CES.

〈Tabla 5-12〉 Apoyo Gubernamental rendido a los el apoyo deseado por las empresas arrendados

Categoría	Apoyo rendido (%)	Apoyo deseado (%)
Tecnología	2.8	4.3
Fondo de política	34.4	29.1
Mercadeo	6.9	12.6
Mercadeo y otra información	15.1	16.0
Inicial	4.5	7.6
Investigación y Desarrollo	6.0	15.6
Administración y reglamento	4.0	-
Facilidades y Equipos	2.8	-
Reestructura y reforma	0.5	1.1
Educación y capacitación	9.5	7.7
Otros	13.5	6.0

En la misma encuesta, las empresas también respondieron que la infraestructura, tales como las carreteras, los sistemas de transporte, son las medidas más importantes de apoyo del gobierno seguidas por el apoyo a la comercialización como un desarrollo del mercado local y/o el de exportación, así como la vinculación con las

grandes empresas (Tabla 5-13). No es sorprendente ya que la deficiente infraestructura aumentaría el costo de hacer negocios en el complejo. Además está decir, que el sistema vial deficiente, en última instancia, aumentaría el costo de los productos entregados a los consumidores, con lo que los productos se vuelven menos competitivos. Los resultados de la encuesta sugieren en qué áreas el gobierno necesita hacer hincapié en el fin de diseñar con eficacia las medidas de apoyo eficaces.

〈Tabla 5-13〉 Importancia de las medidas de apoyo (%)

	Muy importante	Importante	No importante	No muy importante
Infraestructura física, ej. rutas, sistema de transporte	60.6	36.7	2.3	0.4
Inicial, Depósito	19.9	53.8	25.6	0.8
Educación y capacitación	8.0	67.0	24.2	0.8
Establecimiento de instituciones de investigación	9.1	43.0	44.5	3.4
Financiamiento directo	27.4	43.2	28.7	0.8
Servicios profesionales ej. legal, administración	14.0	59.5	24.6	1.9
Transferencia de tecnología	13.3	54.7	29.4	2.7
Mercadeo, exportación	30.9	50.6	17.8	0.8
Investigación y desarrollo conjunto	14.4	54.4	30.6	0.6
Oportunidades propensas	8.5	52.5	37.5	1.5
Enlace con firmas grandes	22.3	49.6	26.7	1.3

En Corea, aquellas empresas que planean mudarse a un complejo agro-industrial necesitan presentar una solicitud a la administración provincial donde se encuentra el complejo con un “plan de negocios.” El gobierno provincial evalúa el plan y decide si acepta la solicitud o la rechaza. Los siguientes son ejemplos de la evaluación de plan de negocios para el período 1985-88 (Tabla 5-14):

〈Tabla 5-14〉 Evaluación de Viabilidad de Negocio, 1985-88

	Inicial	Traslado	Filial	Total
Aceptado	581	767	241	1,588
Rechazado	780	361	103	1,244
Total (%)	1,361 (47.8)	1,128 (40.0)	344 (12.2)	2,833 (100.0)

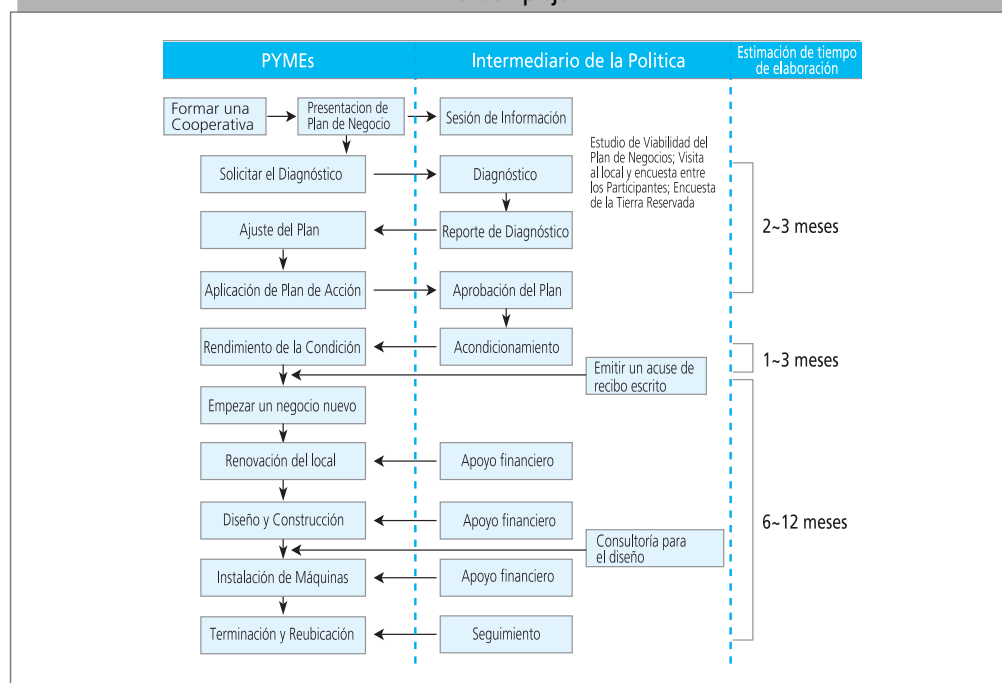
Tal como se muestra en la Tabla 5-14, las solicitudes de negocio aceptables fueron 1,588, o 56% del total de solicitudes. La mayor parte de las solicitudes fueron

presentadas por empresas recién creadas - 1,361 o 47.8% - durante el periodo. Sin embargo, es interesante observar que 780 solicitudes de las empresas recién creadas, o unas 57,3%, fueron rechazadas. Fue la mayor tasa de denegadas entre las tres categorías de negocios más importantes. Como se dijo anteriormente, las autoridades coreanas no garantizan que esas empresas recién creadas que no puedan demostrar la viabilidad de sus negocios o que aquellas empresas potenciales de contaminación se muden al complejo tampoco.

De hecho, la evaluación de viabilidad de la solicitud se realiza mediante un intermediario de la política nombrado, o creado por el gobierno. En las secciones anteriores de este documento, el rol de un intermediario de la política se ha mencionado en repetidas ocasiones. Este intermediario de la política emplea esos criterios de evaluación tales como la capacidad de gestión del solicitante (normalmente la del CEO), la comercialización y la factibilidad de negocios del producto(s) producidos por el solicitante, la solvencia financiera y los planes, etc. cuando evalúa las solicitudes comerciales y toma una decisión final acerca de si autoriza o no la solicitud.

Desde la evaluación hasta el inicio del negocio, puede tomar entre 8-18 meses según las experiencias operativas recogidas del complejo agro-industrial de Corea (Gráfico 5-6).

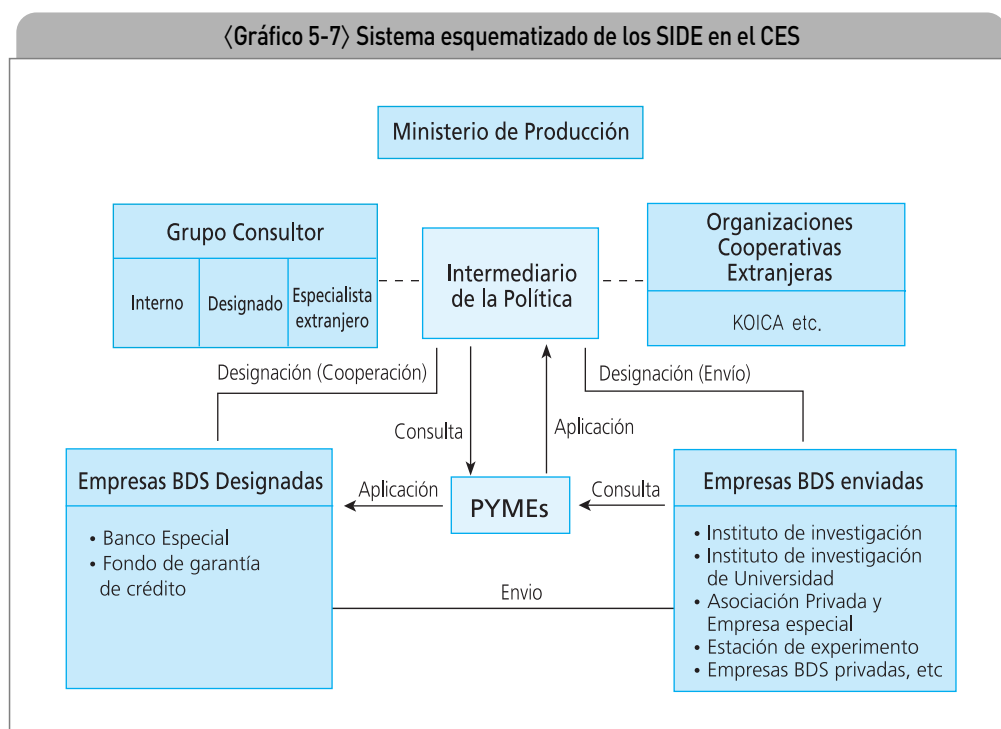
〈Gráfico 5-6〉 Periodo de tiempo estimado de la Etapa Respectiva del Establecimiento de un Negocio en el Complejo



3.4. El rol del intermediario de las políticas y los servicios de desarrollo empresarial

Tal como se ha mencionado, el intermediario de la política, en representación del gobierno, actúa como un experto, apoyando y asistiendo a las MiPymes arrendatarias en el complejo. Ellos no sólo actúan como el ejecutor de las políticas gubernamentales de apoyo, tales como la financiación, el establecimiento de la infraestructura, etc., sino también facilitando los servicios integrales de desarrollo empresarial (SIDE). Los SIDE incluyen los estudios de viabilidad comercial, el asesoramiento, la consultoría, la educación y el entrenamiento, y otras actividades de apoyo.

Los SIDE se refieren a las actividades que mejoran la capacidad empresarial de las empresas arrendatarias, en última instancia, mejorando el acceso de las empresas a los mercados y su competitividad en ellos.³²⁾ Para este fin, el rol del intermediario de la política es impecable. En el CES, los SIDE ejecutados por el intermediario de la política pueden ser esquematizados tal como se muestra en el Gráfico 5-7, a continuación:



32) World Bank (2001) *Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention*, Washington, D.C.: SME Department, World Bank Group.

4. Resúmenes, conclusiones y recomendaciones de las políticas

4.1. Síntesis y conclusiones

En este capítulo se ha iniciado con una pregunta de por qué el crecimiento del CES se está quedando atrás en relación con otras regiones económicas, a pesar del hecho de que posee un gran potencial de crecimiento. También se observó que el tipo dominante de las empresas del CES, las MIPYMEs, en la mayor parte están fragmentadas por lo tanto le restan competitividad. Para mejorar esto, el Gobierno del Perú ha iniciado una serie de programas de apoyo, sobre todo alentándolas a organizarse e integrar sus recursos. De este modo, serían capaces de alcanzar “el mérito de escala.”

En este sentido, ha elaborado la “asociatividad” y la “colectividad” de las MIPYMEs, como las herramientas para dar cuenta de las innatas desventajas, debido a su dimensión, de las MIPYMEs. Tal vez las experiencias de Corea en este campo pueden servir como buenos puntos de referencia. Y también se propuso el establecimiento de las agrupaciones industriales de menor tamaño que consisten en las industrias locales determinadas por las especialidades regionales; por ejemplo, el café, la alpaca.

El modelo de mejora de la competitividad de las MIPYMEs a través de la asociatividad es en gran parte impulsada por el sector privado. Sin embargo, esto no significa que la intervención del gobierno no sea necesaria. Para poner en práctica y enraizar estos programas con éxito, también se señaló que se necesitaba del intermediario de la política. El rol del intermediario es impecable. En representación del gobierno, lleva a cabo las políticas gubernamentales de apoyo y facilita los programas que tienen como objetivo fomentar la competitividad de las MIPYMEs.

A medida que el modelo impulsado por el sector público mejora la competitividad de las MIPYMEs, se propone el desarrollo del complejo agro-industrial. El modelo da cuenta de la rápida urbanización e introduce la industrialización en las zonas rurales que están más retrasadas que otras. El complejo, como parte de la aglomeración de las MIPYMEs, también le brindaría una oportunidad a la población rural para contar con “fuentes de ingresos laterales” de modo que contribuya a aumentar el nivel de ingresos. Esto, a su vez, no sólo contribuiría a reducir la pobreza, sino también mejoraría la migración de la población rural a las zonas urbanas.

Sobre todo, la vinculación de un complejo agro-industrial y los parques científicos que el Gobierno del Perú planea establecer en las zonas rurales aumenta la probabilidad de éxito del complejo agro-industrial. Por lo tanto, la probabilidad de

éxito del complejo agro-industrial aumentaría cuando esté vinculado con otras políticas y planes relacionados con el desarrollo, ya que también, con frecuencia, se enfocan en las mismas áreas tratando de lograr objetivos idénticos o similares.

Para garantizar el éxito del complejo, es necesario diseñar e implementar las medidas de apoyo amigables y eficaces que faciliten las necesidades de las MIPYMEs en el CES; también tienen que ser aplicadas permanentemente sin vacíos hasta que el complejo pueda operar por su cuenta. Por lo tanto, la selección de las empresas arrendatarias es muy importante, ya que consumiría los escasos recursos del gobierno. Con este fin, se resalta una vez más el rol del intermediario de la política, como un experto. Por lo tanto, se puede concluir que serían las instituciones afines y eficaces las que podrían garantizar la probabilidad de éxito de los programas de apoyo a las MIPYMEs, y aún más, el crecimiento del CES como un todo.

4.2. Recomendaciones de las políticas y otras medidas necesarias

Basándonos en las discusiones presentadas en este capítulo, se recomiendan las siguientes políticas y acciones:

- (1) Diseñar programas cooperativos afines a las MIPYMEs en el CES para organizar e integrar sus recursos para que puedan alcanzar el “mérito de escala”;
 - (1.1) En este sentido, inducir a las MIPYMEs informales al sector formal;
 - (1.2) Diseñar una estrategia para organizar a las MIPYMEs hacia grandes unidades de negocio a escala;
 - (1.3) Organizar a las MIPYMEs en operaciones comerciales idénticas o similares a convertirse en cooperativas.
- (2) Elaborar los planes para establecerse como un programa de asociatividad del sector público impulsada por la organización de las MIPYMEs en el CES, un complejo agro-industrial establecido por las especialidades regionales, como el café y alpaca, con el fin de fomentar el desarrollo regional;
- (3) Establecer un intermediario de apoyo a las políticas MIPYME, ya que el propio gobierno es incompatible para asumir las tareas a nivel micro;
 - (3.1) En este sentido, se le debe ordenar al intermediario de la política que ponga en práctica las políticas de apoyo a las microempresas y a las Pymes establecidas por el gobierno;
 - (3.2) En la configuración del Perú, se puede considerar volver a organizar y fortalecer el Centro de Innovación Tecnológica (CITE) como una alternativa a un intermediario de la nueva política;
- (4) El gobierno podría considerar extender un programa de préstamo con bajo interés para construir una planta de procesamiento de la fibra de alpaca en Puno, ya que no requiere que el gobierno comprometa una infusión continua

- de los fondos;
- (5) Con el fin de aumentar la competitividad de los productores por especialidades; por ejemplo, de café, de alpaca, etc., se debe considerar el desarrollo de marcas comunes, ya que les da a los productores un poder de negociación;
 - (6) De igual modo, se recomienda el diseño de la Lista de Compras del Sector Público para las especialidades regionales, para abrir un canal de mercado para los productores del CES;
 - (7) Se debe diseñar la competitividad general de los productores de las especialidades regionales; específicamente, el desarrollo de las capacidades técnicas es una tarea urgente que hay que aclarar;
 - (7.1) Para ello, los productores pueden vincularse con el “Programa de Despacho de Ingenieros Jubilados” de Corea;
 - (8) En la oportunidad en que se amplíe el apoyo a las MIPYMEs en el complejo, diseñar un sistema de índice para evaluar los sitios propuestos para un complejo, así como la calificación de las MIPYMEs individualmente;
 - (9) Se debe vincular el plan para establecer las necesidades de un complejo agro-industrial con otras políticas y planes relacionadas con el desarrollo, tales como los planes para el desarrollo de las zonas rezagadas de crecimiento, los planes de reducción de la pobreza, los planes de mejora del medio ambiente, etc.;
 - (10) A fin de garantizar el crecimiento sostenido del complejo, es necesario compartir la capacidad de innovación mediante la mejora de la vinculación industria-académica-investigación con las empresas ancla, las universidades, y/o complejos nacionales industriales ubicados en las zonas adyacentes;
 - (11) Es necesario planificar la ampliación del complejo a un Complejo Agro-industrial Regional ampliado mediante su vinculación a los departamentos y provincias adyacentes más grandes. Cusco o Puno tiene el potencial de este esquema, ya que puede aglomerar productos específicos. Por lo tanto, para establecer un Complejo Agro-Industrial Regional Ampliado se requiere considerar el nombramiento y la aglomeración de las regiones más pequeñas;

4.3. Nuevas medidas necesarias

Con el fin de aumentar la probabilidad de éxito del desarrollo regional del CES, las siguientes tareas deben ser tratados con:

- (1) La reorganización de la base legal relacionada con la asociatividad de las Pymes

Para aumentar la probabilidad de éxito del programa cooperativo, es esencial establecer el actor principal del programa, las cooperativas. Y con este fin, se requiere de la base jurídica. Por lo tanto, se recomienda la promulgación de la Ley de

las Cooperativas MIPYMEs (provisional). En esta ley, los siguientes factores constituyen las partes esenciales:

- La definición de las cooperativas orientadas a generar utilidades
- La calificación de los miembros de una cooperativa que da cuenta de las MIPYMEs informales
- Un "sistema colectivo de contrato privado" que justifique la producción estable y las actividades de venta de los bienes producidos en la región

(2) La modificación de la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa y/o la promulgación de la Ley de Promoción de las PYME (por confirmar)

Con el fin de ampliar el apoyo del gobierno a las empresas arrendatarias, o aspirantes a inquilinos, en el complejo agro-industrial, las leyes acotadas son esenciales. Se recomienda que las leyes incluyan:

- La redefinición de las MIPYMEs;
- El establecimiento de fondos para aumentar el acceso al financiamiento de las MIPYMEs;
- Definir un intermediario de la política con el fin de gestionar y ejecutar los fondos;
- Definir el ámbito comercial del intermediario de la política;
- Establecer un intermediario de una nueva política o reasignar las instituciones existentes; por ejemplo, CITE, PROMPYME, etc.

(3) La promulgación o modificación de las leyes que apuntalen el complejo agroindustrial

La esencia del éxito del programa del complejo agro-industrial reside en las medidas de apoyo gubernamentales. En consecuencia, el programa puede superponerse con leyes e instituciones existentes en algunas áreas. Por lo tanto, es necesario un completo análisis legal. No obstante, las leyes siguientes son quizá fundamentales para la realización del complejo, por lo que necesitan un análisis legal más detallado. Por ejemplo,

- La Ley que regula al Complejo Agroindustrial;
- La Ley de Contratación Pública, y
- La Ley de Exención y Reducción de Impuestos

Referencias

- A. O. Hirschman. 1958. "The Strategy of Economic Development." pp. 78-86. New Haven: Yale Univ. Press.
- Barbara Massler, IFAD Consultant, "Innovative Strategies for Reducing Poverty in the Southern Highlands of Peru", May 2004
- CAF, "40 Initiatives for sustainable development", 2010
- CEPLAN, Identificación y Descripción de los Principales Conglomerados Productivos Regionales
- CIA, "The World Factbook", August 2011
- CODEMYPE, "National Plan for the Productivity and Competitiveness of the SMEs 2011-2021", 2011
- COMITE de MYPES Textiles Productoras de Chompas del Peru, "Agenda Nacional de las MYPES de Tejido" Julio 2011
- COMITE de MYPES Textiles Productoras de Chompas del Peru, "Organización Gremial Nacional Quiénes somos" Julio 2011
- David, C. and Kim, H.S.A, 2009, Developing Markets, Building Networks Promoting Fair Trade in Asia, In: Macdonald, K and Marshall, S. (editors), Fair Trade, Corporate Accountability and Beyond: Experiments in Global Justice Governance Mechanism, London: Ashgate(forthcoming).
- EC, "Peru, Country Strategy Paper 2002-2006", 2001
- Gobierno Regional Tacna, "Cadena Productiva del Olivo, Oregano, de la Vid", 2011
- Gobierno Regional Tacna, "Plan Integral de Desarrollo Concertado 2005-2012", Julio 2011
- Gobierno Regional Tacna, "Potencial Minero en la Región Tacna" Julio 2011
- Gobierno Regional Tacna, "Promoviendo el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y la Generación de Empleo en Tacna"
- H. Richardson. 1973. "Regional Growth Theory." pp. 26-27. New York: The Macmillian Press Ltd.
- ICO Annual Review 2009/10
- Kurt Burner, former Minister of Production, "Productive Development Policy in Peru 21 century: Diagnosis, General Guidelines and Institutional Arrangement", December 2011
- Ley No. 28015, "Ley de Promoción Formalización de la Micro y Pequeña Empresa", Julio 2003
- Monthly Coffee Market Report, 2011. Sep. International Coffee Organization (ICO.org) paper6.tistory.com/106
- MSc. Alfredo Pezo P., CEPLAN, "Consultoría para Identificar Costos y Propuesta de una

Estrategia Nacional de Formacion de Parques de Innovacion Tecnologica" Junio 2011

Peru's Exportable Goods, Principal Non-Traditional Products with Potential in the Swiss Market

Rodolfo Fernandez-Prada De Rivero, "Proyecto Cadena Productiva Textile Camelidos", Diciembre 2010