

Volumen 1, Número 1, Julio-Diciembre de 2010, pp. 73-88
ISSN (e) 2220-9336

Modelo de asociatividad para incrementar la rentabilidad del negocio algodonero en Ica-Perú

Noemí Higa-Morán ¹

Recibido: 12 de agosto de 2009
Aceptado: 23 de octubre de 2009

¹ Noemí Higa-Morán. Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad de San Martín de Porres. Instituto de la Calidad Empresarial. Lima, Perú. Correspondencia: noemí.higa@usmp.pe

Modelo de asociatividad para incrementar la rentabilidad del negocio algodónero en Ica-Perú

RESUMEN:

Objetivo: Demostrar que la asociatividad es un modelo de gestión que permitirá generar un valor añadido en cada eslabón de la cadena de valor en el negocio algodónero, desarrollado en Ica- Perú. **Método:** Entrevista a profundidad a cuatro empresas desmotadoras que representan las posiciones más marcadas de gestión, bajo una guía de entrevista estructurada en cuatro partes importantes: a) determinar la importancia del valor añadido en la materia prima (algodón), b) identificar el uso de las herramientas de negociación y financieras aplicadas, c) analizar los modelos de gestión más conocidos según la experiencias de los entrevistados y, por último c) afirmar la rentabilidad del negocio algodónero del Valle de Ica. **Resultados:** Se demostró la hipótesis. **Conclusiones:** Un modelo de gestión de asociatividad aplicado en la realidad peruana (Ica) considera la unión de pequeños empresarios y/o productores para tener los beneficios de una economía en escala (bajos costos de producción, comercialización, mejor posición de negociación, riesgo compartido, mayor rentabilidad, entre otros).

Palabras claves: Cadena de valor, Rentabilidad, Modelo de gestión, Asociatividad, Costos de producción, Valor añadido, Sostenibilidad en el tiempo.

Association model to increase profitability of cotton business in Ica-Perú

ABSTRACT

Objectives: To show that association is a management model that makes it possible produce and adds value to each link in the value chain in cotton business developed in Ica, Peru. **Method:** A deep interview to four cotton business which represent the highest positions in management, by using a structured guide with four main purposes: a) To determine the importance of added value in raw materials (cotton). b) To identify the use of negotiation tools and applied finances. c) To analyze the most well known management models according to interviewees' experiences. d) To state profitability of cotton business in Ica valley. **Results:** The hypothesis was supported. **Conclusions:** A model of association management applied in the Peruvian context (Ica) takes into account the integration of small business owners or growers to obtain benefits in a scale economy (low costs of production, marketing, a better position during negotiations, shared risks, more profitability, among others).

Keywords: Value chain, Profitability, Management model, Association, Production costs, Added value, Sustainability in long term.

Introducción

El perfil del negocio algodónero ha mostrado caídas y pequeñas subidas en su rentabilidad, llegando a tener pérdidas en los años 2005 y 2006 al no cubrir los costos de producción; además de las variaciones negativas que estandariza el precio internacional para el algodón.

Existe una gran cantidad de argumentos que sustentan la importancia de un estudio en el sector agrícola-algodonero, donde además encontraremos una variedad de factores que incrementan su interés:

- El 31.6% de la población nacional vive de la actividad agropecuaria.
- El sector agricultura emplea al 31.2% del total de la PEA.
- Según CENAGRO, la superficie agrícola equivale al 15% del total de la superficie.
- Condiciones naturales apropiadas para el cultivo del algodón en Ica.
- Negocio atractivo, debido a rentabilidad observada al corto tiempo.

La presente investigación muestra un modelo de gestión en el negocio algodónero basado no sólo en la interiorización de la Gestión de Recursos Humanos sino también en principios de calidad, identificando las fortalezas del modelo y su aplicación en el Valle de Ica. Además aporta un modelo de gestión en el negocio algodónero que es adaptable a negocios de giros comerciales similares. Es importante porque los agricultores forman un grupo considerable del nivel socio-económico D, E y F, el cual es motivo principal de las políticas del gobierno actual (2006- 2011).

En el ámbito nacional los estudios analizan el mercado algodónero, las políticas comerciales, los eslabones de la cadena de valor del negocio agrícola y los avances tecnológicos que se han desarrollado para este sector. La mayoría de estos estudios se han orientado en función a las trabas comerciales que han surgido mediante firma de tratados comerciales, práctica de subvenciones, poca cultura exportadora, entre otros. Sin embargo, no existe la propuesta de un modelo de gestión que permita la administración adecuada del sector agrícola algodónero en el Perú.

Aquije (2004) analizó el grado de avance del desarrollo de la agricultura peruana, a través de un estudio específico como es el de la agricultura de la región Ica. El modelo neoliberal aplicado al sector agrícola de la región Ica,

si bien varió significativamente las estructuras productivas agrícolas en definitiva, no resolvió problemas fundamentales como es la dependencia alimentaria que aún persiste.

Donayre (2004) estudió la competitividad y el actual nivel de precios internacionales en el mercado agrícola exportador de la región Ica, y evaluó la incidencia política cambiaria en dicho mercado. Concluyó que el sector agrícola de exportación cuenta con grandes ventajas competitivas debido a la gran demanda externa de dichos productos. Pero también que hay diversas limitaciones para varios productos.

Argüello (2008) concluye que los procesos de integración económica indican que la separación entre política comercial y de competencia no sólo es ficticia sino que contradice la realidad de la economía internacional. El autor discute la relación entre el sector agrícola y la política de competencia en un contexto de liberalización comercial. Por ello sostiene que es necesario aplicar la política de competencia en este sector, para incentivar los procesos de cambio tecnológico que requiere el desarrollo agrícola. Y muestra que es indispensable una aplicación rigurosa de la política de competencia que tenga en cuenta las particularidades de la estructura de mercado.

Para aplicar el modelo de gestión de asociatividad que ofrece esta investigación es necesario contar con ciertos instrumentos o elementos básicos que permitan el funcionamiento correcto del mismo. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2003), existen instrumentos que desarrollan al máximo los beneficios del negocio agrícola-algodonero: financiamiento (capital de trabajo), políticas del comercio exterior (cultura exportadora), inversión en Investigación y desarrollo (calidad de producto) y una cadena productiva integrada por convenios entre los participantes del negocio algodónero para la maximización de utilidades.

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura (2006), la cadena productiva se inicia con una buena siembra para asegurar los frutos del trabajo del agricultor. Por ello, se requiere de capacitación, técnicas mejoradas y actualizadas permitiendo una mayor productividad. Dicha productividad se mide a través de la relación que existe entre superficie sembrada y cantidad cosechada, sin olvidar, la calidad que ésta brote luego para poder negociar un precio justo. En el caso del algodón, si bien es cierto es un

commodity, como materia prima es muy demandado en el mercado internacional y los textiles peruanos son bien reconocidos en el mercado mundial.

A través de convenios, tratados y otros modelos de comercio exterior, se pueden trabajar aranceles y acercar los contactos entre productores y consumidores finales o importadores que estén dispuestos a recibir un buen producto terminado con valor agregado.

Girón (2003) sostiene que “*el precio internacional y políticas comerciales ya pactadas hasta la fecha no han favorecido aún a los productores y empresarios del sector algodonero*”. Los subsidios que ofrecen los países desarrollados no tienen comparación con el apoyo que se ofrece a los productores nacionales. Por eso, el definir una política más acorde puede beneficiar y mostrar un mercado más llamativo para los ex productores o inversionistas.

En el Perú, la política aplicada por el gobierno de Estados Unidos ha sido acusada de generar una suerte de círculo perverso que, al promover la tendencia a la baja internacional de los precios del algodón, desincentiva la permanencia de productores en la actividad algodonera, lo que se ha reflejado en una menor producción y en la consecuente caída de las exportaciones. Ambos efectos incentivan el aumento de la importación de fibra de algodón. De forma paralela, los empresarios textiles peruanos encuentran muchas veces más beneficioso el uso del algodón importado para la producción de sus confecciones y textiles, por ser un producto más barato (Martínez, 2005).

Hipótesis general

Un modelo de gestión fundamentado en valor agregado logrará mayor rentabilidad en el negocio del algodón.

H1. La cadena de valor del negocio algodonero que se viene gestionando en el sector agrícola no genera rentabilidad en los dos primeros eslabones de la cadena.

H2. Los indicadores de rentabilidad más relevantes de las principales empresas en el negocio del algodón son el acude, las utilidades y las ventas.

H3. El modelo de asociatividad se adecúa perfectamente al sector algodonero del Valle de Ica otorgando un mayor valor agregado.

H4. Las fuentes financieras más adecuadas al sector algodonero son: *leasing* (equipos), préstamos de inversión (producción y

cosecha) y préstamos mobiliarios (ampliación de planta).

H5. La exportación de algodón con valor agregado generará mejoras hasta del 70% en los flujos económicos de una empresa algodonera de Ica.

Metodología

Diseño de investigación

Diseño cualitativo explicativo, centrado en las causas de la mejor rentabilidad del negocio algodonero.

Población y procedimiento muestral

Actualmente existen 28 desmotadoras en Ica. Se realizó un muestreo de tipo no probabilístico-muestra intencional, apelando al conocimiento, economía y alcance, habiendo escogido la muestra más representativa.

La muestra intencional considerada como el mejor tipo de muestreo no probabilístico se realizó sobre la base del conocimiento y criterios del investigador (aplicabilidad, experiencia pasada positiva y teorías clásicas administrativas). Debido a la población, es recomendable basarse en la experiencia de los expertos y/o gestores de proyectos de inversión agrícola- algodonero. El muestreo se alinea con los objetivos de la investigación y el marco muestral para la evaluación, responde a las exigencias de la presente investigación y al criterio de punto de saturación. Se empleó una muestra pequeña de 4 empresas debido a que el interés de la presente investigación se centra en reflejar realidades en el sector agrícola algodonero y la importancia de demostrar la aplicabilidad respaldada por gerentes y directivos de gran experiencia en el sector agrícola.

Uno de los principios que guía el diseño cualitativo es la saturación de datos; es decir, el punto en que no va ser posible obtener nueva información que contribuya a enriquecer la investigación. El punto de saturación va ocurrir también cuando hay redundancia en la información. Por esa razón, se realizó un muestreo intencional apropiado, seleccionando de las 28 empresas extraídas del directorio de empresas desmotadoras del Perú sólo 4 que representan las posiciones más marcadas de gestión en Ica, respaldadas por los años de actividad en el sector agrícola (más de 13 años), estados financieros en ambas posiciones (utilidades y pérdidas), mayor posicionamiento en el mercado local (proveedores de textileras) y el interés

mostrado por gestionar sus empresas con un modelo administrativo.

El cálculo del punto de saturación se realizó de la siguiente manera: con experiencia laboral en una empresa de consultoría para proyectos de inversión agrícolas y se atendieron proyectos SNIP, en la búsqueda de una mejor calidad del negocio algodónero. Se citaron reuniones de los gerentes de las principales desmotadoras, resaltando las cuatro anteriormente mencionadas por la posición diferente que marca cada una. El procedimiento para calcular el tamaño de muestra tiene un proceso de muestra cualitativa, basada en la proporción de información incluyendo la búsqueda de casos confirmantes que agreguen valor.

Instrumentos

Instrumento cualitativo- Entrevista a profundidad, bajo una guía de entrevista estructurada en cuatro partes: a) Importancia del valor añadido en la materia prima (algodón), b) Uso de las herramientas de negociación y financieras aplicadas, c) Modelos de gestión más conocidos según la experiencias de los entrevistados, d) Rentabilidad del negocio algodónero del Valle de Ica. Esto permitió, de forma individual, que cada entrevistado exprese libremente sus opiniones y creencias, además de experiencias válidas para reforzar la hipótesis planteada. La encuesta está dirigida a los gerentes generales y administradores de las desmotadoras de Ica, pertenecientes al marco muestral, quienes tienen una gran experiencia en el negocio algodónero. (Instrumento principal).

Instrumento cualitativo- Guía de moderación de grupos focales, se desarrolló bajo el siguiente enfoque: a) identificación de objetivos principales, b) determinación de expectativas de desempeño del negocio, c) discusión propia de la situación actual del negocio algodónero en Ica, d) reconocimiento de los retos del mercado internacional, y e) establecimiento de cambios organizacionales necesarios para lograr rentabilidad sostenida en el tiempo del negocio algodónero. Esta guía de moderación permitió promover la conversación y estimuló el pensamiento del grupo. (Instrumento auxiliar).

La población está conformada por las principales desmotadoras activas ubicadas en Ica, las cuales se dedican al primer proceso por el cual pasa el algodón. Los criterios de inclusión y exclusión fueron: Empresas desmotadoras activas ubicadas en Ica, empresas desmota-

doras de tamaño mediano/ grande de producción: mayor de 500 QQ; cantidad de Hectáreas: 17 HA; empresa en estado activo: mayor de 7 años; cantidad de trabajadores: mayor de 20 personas.

Las entrevistas a profundidad se realizaron en la sala de reuniones de cada empresa para facilitar la disposición de tiempo de los mismos y dar la posibilidad de conocer mejor el movimiento de cada negocio en el día a día. Sin embargo, la guía de moderación para grupos focales se realizó –por acuerdo de los participantes– en la sala de reuniones de la empresa Agra Consult SAC, ubicada en el distrito de La Molina.

La población es finita, según la base de datos otorgada por el Instituto Peruano de Algodón (IPA) a cargo de la dirección del Ing. Juan Lazo. El IPA trabaja con datos del Ministerio de Agricultura y entre ellos actualizan información.

La fiabilidad y validez de los instrumentos se determinaron por triangulación a la fuente, optando por filmaciones y grabaciones de las entrevistas; y la validez de Contenido, recurriendo al criterio de los jueces o de expertos en el medio estudiado.

Procedimiento

Primer Instrumento: Entrevista a profundidad. El uso de la técnica fue excluyente y única por cada grupo objetivo, condicionado por las características propias de cada uno como: facilidad de acceso, número de entrevistados, líderes de opinión, cargos jerárquicos, especialistas y ocupación entre otros.

1. La entrevista se realizó individualmente a cada empresa. Cada entrevista demoró 45 minutos aproximadamente.
2. Se realizaron llamadas telefónicas a las empresas en mención para concertar una cita con el gerente general a fin de realizar la entrevista.
3. La recolección de datos la realizó el mismo investigador por contar con buenas relaciones con las empresas en mención.
4. Las entrevistas fueron grabadas para su posterior revisión.
5. Se elaboraron archivos de documento textual en MsWord.
6. Se depuró la información para su análisis.
7. Se realizó el análisis de contenido, utilizando técnicas de codificación y categorización.

Segundo Instrumento: Dinámicas grupales. La dinámica grupal se realizó en la sala de

reuniones de la consultora Agra Consult SAC. El *focus group* demoró 45 minutos aproximadamente, incluyendo un *coffee break* de diez minutos para reposar de la dinámica. Se utilizaron diversos medios para las explicaciones (pizarra acrílica, presentaciones en Power-Point, muestras u otros materiales). La recolección de datos la realizó el mismo investigador por contar con buenas relaciones con invitados a la dinámica en mención.

La recolección de datos se llevó a cabo de forma personal, sin colaboradores debido al tipo de muestra y la clase de instrumentos utilizados. El acceso hacia la muestra es asequible debido a que existe un contacto directo con ellos, por la experiencia laboral adquirida años pasados en una consultora de proyectos de inversión agrícola.

Una vez obtenida la información, la organización de datos se realizó a través de una matriz de contenido o archivos de documentos textuales bajo el programa Word en función a la guía de entrevista no estructurada. El análisis de datos se realizó mediante la utilización del análisis cualitativo a través de la técnica de análisis de contenido.

Resultados

El Gráfico 1 representa los 5 eslabones de la cadena de valor del negocio algodonero. Cada eslabón muestra un diagnóstico de problemas presentando una situación actual del negocio en busca de identificar nuevas oportunidades de mejora. Una situación ideal surge de la aplicación del modelo de gestión ofrecido por la investigación, llegando a mostrar una brecha notable entre la situación actual y la deseable. Por lo cual, surgen recomendaciones básicas para la aplicación de una situación deseable y en muestras de un resultado positivo y real.

Análisis de la cadena de valor

Como complemento del instrumento principal, el *focus group* ha permitido determinar los objetivos generales que debería tener el modelo de gestión propuesto por el presente documento:

- Fortalecer la rentabilidad del negocio para volverlo más atractivo y llamar a más inversionistas que apoyen el desarrollo de la región de Ica.
- Lograr que todos los participantes del negocio algodonero se vean beneficiados.

- Hacer tomar conciencia a los inversionistas sobre el desarrollo sostenible.
- Mostrar un negocio atractivo para motivar la participación del gobierno y grupos sociales injertos en el sistema.

¿Cómo se puede incrementar el valor añadido de la producción de algodón del Valle de Ica?

Al buscar ampliar la rentabilidad del negocio algodonero se observan las posibles opciones para la aplicación de procesos de transformación que añadan valor a la materia prima, generando un agregado que permite al algodón cierto grado de independencia con respecto a su posición actual de *commodity*.

En la Tabla N° 1 se observa las diversas opciones de mostrar valor agregado en la materia prima, y cómo éstas son percibidas en el sector empresarial. Los tipos de cadenas, oportunidades de negocio, modalidades de oferta y el efecto del comportamiento del mercado internacional en relación a la situación actual del negocio algodonero.

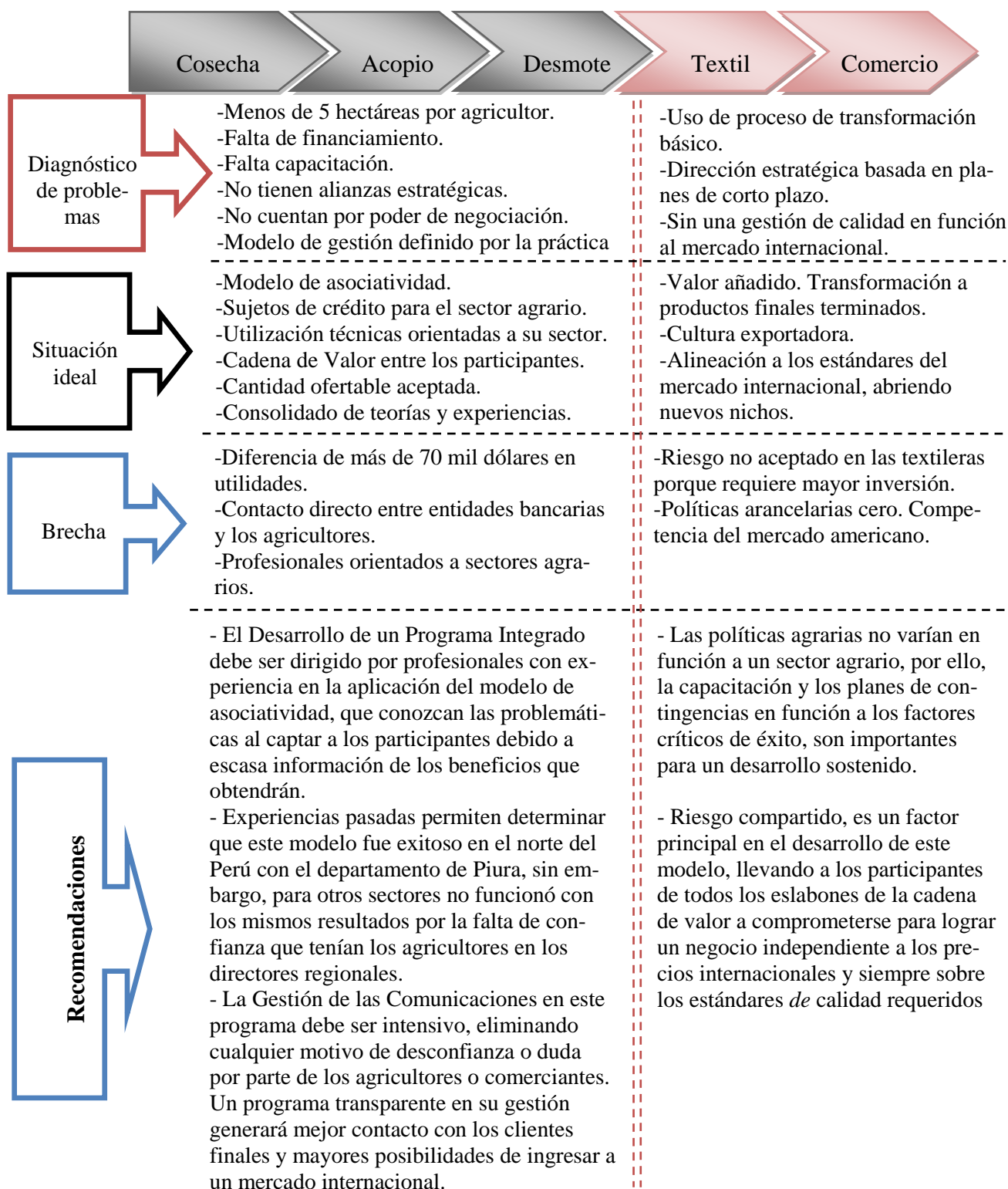


Figura 1. Esquema General del Análisis en la Cadena de Valor
Fuente: Elaboración propia

Tabla 1. ¿Cómo se puede incrementar el valor añadido de la producción de algodón del Valle de Ica? Organización de respuestas cualitativas

Preguntas	Entrevistas			
	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4
¿Qué cadena de suministro es la más adecuada para la cadena de valor?	“Por lotes, porque es un proceso estandarizado”.	“Por procesos para separar de forma clara en qué momento se pierde la calidad”.	“Lotes, porque no genera problemas con el abastecimiento ni producción”.	“Producciones en series de grandes rangos”.
¿Qué oportunidades en el comercio exterior tiene el algodón orgánico?	“Muchísimas, el APEC y todo tipo de tratado comercial apuestan por la salud y el cuidado del medio ambiente”.	“Es un <i>boom</i> , tiene un buen precio que demuestra el valor que se tiene en los ojos del mercado extranjero”.	“Se ha ido fortaleciendo, el propio mercado te exige las propiedades y beneficios que otorga el algodón orgánico”.	“En busca de una mejor calidad de vida, tiene una valoración más elevada en el mercado”.
¿Considera que el algodón transgénico es una opción rentable?	“Tenemos muchas oportunidades de ser grandes empresas sin alterar la materia prima”.	“Monsanto está patentando semillas. Eso no mata a nadie, se usa en la ropa. Es pura tecnología”.	“La idea es que Perú ofrezca todo lo que tiene, y no dar algo trastocado, no puede hacer lo que uno quiere, sino lo que el cliente pide”.	“Se demostró que no tienen un rendimiento mayor y tampoco reducen la cantidad de pesticidas”.
El valor del algodón muestra un decrecimiento, plasmado en el precio internacional ¿a qué se debe esto?	“... su precio ha sido aún más bajo al actual, si bien tenemos buena calidad, la demanda no ha sido prometedora y se mantiene competencia de alto nivel”.	“Es curioso cómo se va devaluando el valor de un producto, debido a que no ofrece nada nuevo (digamos un proceso de transformación)”.	“Es un <i>commodity</i> y su precio está sujeto al mercado. Sólo para no sufrir deberíamos exportar valor agregado: poner el valor a nuestro trabajo”.	“Incremento de la oferta y bajos precios, modelo le permite trabajar a grandes escalas, reduciendo sus costos de producción y subsidios”.
¿Qué exige el mercado internacional del algodón?	“Exige: calidad, cantidades para negociar y valer la inversión de transporte hasta lo requerido. Exige garantías, y que el gobierno no apoya”.	“Calidad e innovación. Para esto necesitamos tener una cultura sólida como empresa y como país, para de pensar y entrar al plano de acción”.	“Cumplir con estándares de calidad y muchas leyes”.	“Una amplia oferta y calidad”.

Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo)

Tabla 2. Análisis de las diversas fuentes de financiamiento utilizadas por los comerciantes algodoneros de Ica, en los últimos 3 años. Organización de respuestas cualitativas

Preguntas	Entrevistas			
	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4
¿Existe un desarrollo equilibra-	“No, los mayores beneficios son hacia	“Cada actor tiene que velar por su negocio y	“No. Los textiles son la parte de mayor	“En todo negocio, los interme-

do en todos los actores de la cadena de producción?	las textilerías que tienen amplio mercado para negociar los precios del algodón”.	ver la forma de sobre salir en este medio. La competitividad es baja en el Perú”.	transformación, y ganan bien por ello. Eso es abuso y distorsión de la cadena de valor”.	diarios son los grandes ganadores. Esto nos induce a un desequilibrio natural de toda cadena productiva”.
¿Existe la habilidad para negociar con culturas ajenas a la nuestra?	“Tengo nociones de cada estilo de vida, pero no preciso con información total”.	“Conozco mucho a los americanos y su forma de negociar, los orientales no son mi objetivo”.	“Trabajé en Holanda, EEUU y Chile: son culturas diferentes”.	“De parte de los agricultores, no. Si hablamos de textiles, puedo imaginar que sí”.
En su gestión ¿qué herramientas financieras utilizó?	“Llevé proyectos con Eliane Karp, yo mismo invertí en eso”.	“Préstamos bancarios y el <i>leasing back</i> bajo garantes que soportan el capital”.	“Préstamos financieros”.	“El <i>leasing</i> para maquinarias del desmote y ampliación de la planta. Para incrementar la producción, opto por los préstamos; a bajas tasas de crédito”.
En función a su experiencia ¿qué recomendaría como fuente financiera y en qué situación?	“Para los equipos el <i>leasing</i> que me permite luego ser propietario del mismo”.	“Su propio capital, pero si no lo tuvieran los préstamos porque no andan fiscalizando tus gastos”.	“Préstamos, son un mal necesario y puedes usar tu propio capital para otras mejoras”.	“Los préstamos se dirigen para empresas que cuentan con 30-40 hectáreas y para un plazo de un año en caso de costos de producción y siete años para maquinarias, que deberían ser recuperado apenas terminan las campañas”.

Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo).

Tabla 3. Mejoras que surgirían en los flujos económicos de una empresa algodonera de Ica, si se enfocara en la exportación con valor agregado. Organización de respuestas cualitativas

Preguntas	Entrevistas			
	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4
¿Cuál es el modelo de gestión más adecuado en el negocio del algodón?	“Capacidad de ofrecer como exportador, que pueda satisfacer la demanda de mis clientes”	“La asociatividad, estrategia para hacer competitiva la exportación”.	“Tener una posición más fuerte para negociar, producir más con calidad, financiamiento para ofrecer ese proceso de transformación dando un valor agregado y políticas claras”.	“Economías de escala que vuelvan competentes al sector algodonero. Modelos que apuesten por beneficiar a los productores o verdaderos apostadores por el negocio”.

La globalización es un proceso de cambios constantes ¿estamos preparados para ello?	“Nos falta mucho para afrontar con el mundo de los negocios”.	“Nos falta mucho. Creo que tenemos todas las herramientas pero no sabemos utilizarlas a nuestro favor”.	“Considero que no seríamos líderes en el mercado internacional”.	“No, en el negocio algodonero las condiciones laborales son las más inadecuadas, empresas no encuentran una posición estable para enfrentarse con empresas de capital extranjero o mayor competencia”.
Su empresa ¿está corporativamente integrada?	“No, la administración siempre la he llevado muy alejado de la realidad que se vive en Ica”.	“Existen reuniones de integración en búsqueda de visiones compartidas que nos lleven a un objetivo común”.	“Rama Fibra del Perú ha sido una de las mejores empresas del Perú en el sector textil, pero la incorrecta dirección, no ha permitido su sostenibilidad en el tiempo”.	“Trabajamos enfocados en una misión como institución, pero los planes estratégicos y proyectos no se están desarrollando según lo planificado”.
¿Qué estrategias llevaría a cabo para mantener una rentabilidad en aumento?	“Asociarme con otras desmotadoras de gran similitud y tener una presencia más fuerte para la venta de nuestro producto”.	“Asociarme, es mi principal estrategia”.	“He creado otra empresa dedicada al mismo rubro pero en Tarapoto, buscando más clientes y buscar salir a Brasil”.	“Mejorar mi sistema de producción, llegando a mejorar la calidad, incrementar la cantidad y ampliar la variedad de tipos de algodón”.
¿Qué factores críticos de éxito considera usted fuera de su alcance?	“La naturaleza, la cual es impredecible y podría jugar en contra o a favor. Otro factor sería la inversión constante para la mejora de nuestras tierras”.	“La estandarización de procesos, los clientes y el capital social”.	“Una buena plataforma competitiva que te permita crecer y ofrecer mucho más cosas que la competencia y entrar al mercado”.	“Respaldo financiero y fenómenos naturales que dañan los cultivos”.
¿Qué opina usted sobre la inversión en el negocio agrario-algodonero en Ica?	“Es sólo de grandes empresarios que son capaces de aceptar grandes retos”.	“Hacer negocios a pesar de la gran cantidad de barreras”.	“Yo sí invertiría en Ica, porque tiene mucho potencial que aún no ha sido explorado”.	“La inversión se muestra en otros sectores porque se ven más atractivos que el algodonero”.

Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo).

De acuerdo con las respuestas a la pregunta N° 1: *¿Cuál es el modelo de gestión más adecuado en el negocio del algodón?*, el factor común es la capacidad de producir grandes cantidades, pudiendo satisfacer demandas internacionales a un nivel de calidad aceptado por el mercado. Mediante la economía de escalas se puede identificar una opción que permita reducir costos dando un mayor rango de utilidad para lograr capital de reinversión y/o rentabilidad al propio empresario. Sin embargo, como modelo de gestión aplicable a la realidad peruana, se presenta la asociatividad, estrategia

de gran éxito en muchos países que manejan una cultura y realidad similar a la nuestra.

De la pregunta N° 2: *La globalización es un proceso de cambios constantes ¿estamos preparados para ello?*, se concluye que nuestro país no está preparado en muchos sectores que sean capaces de competir contra capitales extranjeros, infraestructura, especialización y/o eficiencia de los procesos de transformación.

Sin olvidar que las condiciones laborales ofrecidas por las empresas no son las adecuadas y que ahora son parte de los requisitos de muchos clientes que necesitan proveedores

capaces de tener un personal calificado y que éste trabaje conforme a las leyes laborales. El Perú tiene muchos recursos y puede aplicar todo tipo de herramienta, el meollo del desarrollo hace hincapié en la utilización o aplicación de los mismos, para lograr una gestión acorde a las necesidades y misiones de cada empresa.

El *focus group* revela que los empresarios están conscientes del mercado que se aproxima como demanda y también oferta (competitiva); sin embargo, la decisión de mantenerse al margen es un rasgo cultural (informalidad) que muestra el país, en espera de ver resultados y en función a ello tomar decisiones.

Con relación a la pregunta N° 3: *Su empresa ¿está corporativamente integrada?*, ella se hace porque la estrategia de asociatividad requiere de una integración corporativa que permite a las alianzas estratégicas generar beneficios mutuos. Como resultado se define una integración parcial en cada empresa, sin embargo, las acciones de definir una visión, misión, estrategias y/o objetivos empresariales, nos indica que están encaminados hacia una gestión de asociatividad en busca de una sostenibilidad en el tiempo.

Sin embargo, ante la pregunta N° 4: *¿Qué estrategias llegaría a cabo para mantener una rentabilidad en aumento?*, varias señalaron la asociación con otras empresas como estrategia para: generar valor añadido (proceso de transformación), aumentar la oferta (posición de negociación), reducir costos (distribución del riesgo), entre otros beneficios que ya han podido experimentar en otras oportunidades. Muchos empresarios están dispuestos a abordar un cambio organizacional ya sea mediante la inversión oportuna, contratación de personal calificado, administración de recursos, desarrollo de proyectos gubernamentales o a través de un respaldo profesional que es lo que pretende lograr el presente informe.

En cuanto a la pregunta N° 5: *¿Qué factores críticos de éxito considera usted fuera de su alcance?*, los puntos básicos fueron: la naturaleza, que afecta a través del clima, sequías, plagas u otros medios que se tratan de controlar mediante diversas estrategias que requieren de mayor inversión. La falta de capital o respaldo financiero por los cuales se puede optar, son muy escasos y estrictos que reducen la capacidad de financiamiento a los empresarios. Sin olvidar la plataforma competitiva o infraes-

tructura inadecuada con la cual se trabaja por efecto de poco capital.

Con relación a la pregunta N° 6 *¿Qué opina usted sobre la inversión en el negocio agrario-algodonero en Ica?*, se encontró que es un reto ingresar a un negocio agrario, porque existen altos riesgos que sólo son capaces de manejar con la inversión adecuada y una gestión aplicable a su medio.

Definitivamente, muchos sectores han mejorado su infraestructura mediante el apoyo de inversionistas, grupos de interés y el gobierno; pero el negocio algodonero también requiere de estas atenciones, además este cuenta con muchos potenciales aún no explotados.

Propuesta para optimizar la cadena de valor y aumentar la rentabilidad

Las presiones económicas derivadas de la globalización, conllevan a crear estrategias para combatir las fluctuaciones imperantes en el mercado a fin de lograr y mantener una competitividad basada en la satisfacción del cliente e incrementar la rentabilidad. Esto se obtiene al ampliar el número de clientes dispuestos a pagar el precio de los productos y mediante un constante control de los costos a través de la optimización de los mismos con una técnica de la contabilidad de gestión denominada costo objetivo (*target costing*).

En los últimos años han surgido empresas del mismo ramo, ocasionando la preocupación por parte de la organización en estudio por mantenerse y penetrar con más competitividad al mercado. Con el diseño de estos procedimientos estratégicos se espera minimizar los costos, en toda la cadena de valor, para optimizar procesos internos de gestión operativa y obtener productos que satisfagan las necesidades de los clientes, al menor costo posible y con los más estrictos niveles de calidad y funcionalidad, maximizando los beneficios planificados. El presente modelo de gestión tiene como objetivos (a) identificar el proceso de producción, (b) diagnosticar la confiabilidad del sistema para la determinación de los costos en la empresa, y (c) analizar la gestión estratégica de costos en la empresa.

El proceso de producción en el negocio algodonero se caracteriza por tener una producción continua con costos comunes, una planificación demorada y escasas pruebas de control de calidad. Los costos no se contabilizan según las premisas del sistema de producción, por consiguiente no existe tasa predeterminada ni estimación de costos. La gestión

estratégica de costos está caracterizada por la identificación de las actividades generadoras de valor, pero departamentalizada. Además, aunque está definida la misión, visión y algunas políticas o estrategias, la planificación estratégica se presenta en forma fragmentada e inarticulada, por la falta de evaluación y coordinación para conseguir sus metas.

En el entorno de la organización es necesario mantener las relaciones con los proveedores de manera muy estrecha, mediante la integración de estos en las metas de la empresa, a través del compromiso de los requerimientos a tiempo. Aumentar la motivación de los clientes, mediante la optimización de los procesos de distribución y comercialización, manteniendo la calidad y funcionalidad del producto, premisa fundamental del costo objetivo. Es indispensable integrar al personal laboral de la empresa en la consecución de las metas, mediante la cooperación y la presencia en el momento de una planificación estratégica, esto abarca que la empresa posea integración y comunicación tanto vertical como horizontal para la consecución de las metas.

Contrastación de hipótesis

En la primera hipótesis se planteó que “La cadena de valor del negocio algodonoero que se viene desarrollando en el sector agrícola no genera una rentabilidad estable con todos los participantes”. Al respecto, del análisis de los datos se acepta la hipótesis. Impulsado con la teoría básica de los intermediarios y/o comerciantes, que con menor inversión y riesgos pueden obtener mayor rentabilidad en relación a un productor o cliente final a través de los beneficios percibidos. Considerando los factores de riesgo, solvencia, inversión y rendimiento.

La segunda hipótesis planteó que “Los indicadores de rentabilidad más relevantes de las principales empresas en el negocio del algodón no atraen a los inversionistas”. Al respecto, del análisis de los datos se acepta la hipótesis. Representado por la utilidad neta que muestra una campaña algodonoera después de 6 meses, sin considerar el alto riesgo de perder producción (QQ) debido a factores naturales o daños en la materia prima que hagan perder su valor para las textiles. Muchas veces esa buena calidad que otorga el algodón peruano en comparación al oriental radica en los altos costos que implica una producción en el departamento de Ica, bajo ratios bajos y un bajo sostenimiento del negocio.

En la tercera hipótesis se planteó que “Existen diversos métodos aplicados a la cadena de valor que generarían valor añadido al algodón del Valle de Ica”. Al respecto, del análisis de los datos se acepta la hipótesis. Impulsados no sólo por los diversos métodos sino también por las oportunidades que le brinda el mercado al algodón, ya que al mostrar una variedad de colores y tipos genera una mayor expectativa y amplía el mercado. Sin dejar de lado los procesos de transformación que permiten otorgar un producto terminado: vestimenta, accesorios, adornos entre otros más. Los beneficios se despliegan en algodón hidrófilo, textiles, hilos, harina de pepa de algodón, aceite de pepa de algodón y semilleros.

En la cuarta hipótesis “A pesar que existen diversas fuentes de financiamiento, los comerciantes de algodón utilizan el menos adecuado”. A partir de los datos obtenidos se acepta la hipótesis. Debido a que utilizan los préstamos de personas naturales para financiarse, *leasing back* para equipos y maquinarias que trabajan a altas tasas de interés. Los sectores agrarios manejan promociones de créditos especiales para su medio. Por ejemplo se presentan: *leasing*, créditos a la construcción, mediano plazo, ventas, capital de trabajo, agrícolas, *factoring*, créditos documentarios entre otros. Cada uno de ellos se aplica para muchas actividades del sector agrícola, tanto para construcción, equipos o maquinarias, capital de trabajo o inicio de operaciones para cada campaña, ventas o fuerza de ventas que impulsen su ingreso a las textiles sin olvidar los créditos agrícolas específicos para la producción.

La esencia de la aceptación de esta hipótesis radica en el uso inadecuado por la tasa de informalidad bajo la cual trabajan muchas empresas algodonoeras, siendo no sujetos aptos para el uso de las fuentes financieras acordes. La necesidad de requisitos, garantías básicas que deben avalar al sujeto son reducidas para cualquier empresa que trabaja bajo la formalidad de las leyes constitucionales. Sin embargo, para muchas que funcionan sin los requisitos básicos no pueden gozar de estos beneficios.

Con relación a la quinta hipótesis “La exportación de algodón con valor añadido generará mejores flujos económicos para una empresa algodonoera de Ica”, se acepta por la información obtenida debido a la variación de precios entre una materia prima y un producto

terminado, el cual ha pasado por un proceso de transformación que incrementa su valor. La demanda de productos terminados de calidad siempre mantiene una tendencia estable creciente que permite ofrecer clientes más estables y un negocio menos riesgoso en relación a la venta u oferta de producto. Los costos a la vez aumentan, considerando un proceso de transformación que no sobre pase las utilidades obtenidas de las ventas; pero su valor intangible tanto como los riesgos se ven reducidos y bajo un mayor control por parte del empresario.

Discusión

Identificando tres grandes fuentes de información para generar una discusión de resultados se muestra: hipótesis formuladas en la presente investigación, los enfoques y herramientas de la administración y negocios algodoneiros; además de la experiencia que se vive en la actualidad de las hectáreas iqueñas. Se puede observar que la práctica muchas veces crea conflictos con la teoría, llevando a los inversionistas a trabajar en un negocio de incertidumbres que no proporcionan la seguridad de la participación en el mercado algodoneiro.

Sin embargo, si se analizan los casos punto por punto, podríamos decir que se requiere observar los problemas al detalle, para identificar los verdaderos efectos y causas que surgen de cada evento. Una teoría podría considerarse como no válida si en su aplicación a plenitud no ha logrado los resultados esperados, pero la práctica nos demuestra que todas han sido adaptadas a un medio de cambios constantes afectando los resultados de cada teoría. La teoría permite establecer parámetros para desarrollar una gestión, pero ésta debe ser implementada con nuevos paradigmas y modelos de calidad que logren una combinación correcta orientada al logro de objetivos.

El desarrollo de un modelo acorde con las necesidades de las empresas generaría una gestión más flexible en cuanto a las estrategias que decida tomar un negocio, pero siendo rígidos en función al cumplimiento de los objetivos trazados y relacionados con la misión y visión de la organización. Se puede concluir que el modelo de gestión que ofrece la presente investigación recurre a cuatro enfoques que por análisis individual no podrían otorgar los beneficios que se mencionan. La asociatividad surgió de un conglomerado de enfoques de origen

teóricos y prácticos para su aplicabilidad en el entorno agrario (muy cambiante).

Un enfoque empírico o de casos, a través de un estudio de experiencias identificando éxitos y fracasos, no hace ningún intento por identificar principios, dando un valor limitado para el desarrollo de teorías administrativas. Además, un enfoque situacional de la práctica administrativa depende de las circunstancias. La teoría de las contingencias reconoce la influencia de determinadas soluciones en los patrones de comportamiento organizacional. Los administradores saben desde hace mucho tiempo que no existe la “mejor” manera de actuar.

La ciencia de la Administración o enfoque matemático que se concibe como procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos, se entiende como un proceso puramente lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticas. Muestra una preocupación por los modelos matemáticos, muchos aspectos de la administración no son susceptibles de conformar modelos. Las matemáticas son un instrumento útil, pero difícilmente una escuela o enfoque de administración, porque no completa una gestión de calidad. Y muy relacionada a un enfoque situacional se encuentra la teoría de las decisiones, interés en la toma de decisiones, las personas o grupos que toman decisiones y el proceso en sí. Algunos teóricos se sirven de la toma de decisiones como punto de partida para el estudio de todas las actividades empresariales. Las delimitaciones del estudio ya no están claramente definidas.

Conclusiones

El algodón es uno de los productos de bandera elegidos por PROMPEX para promover las exportaciones peruanas. Piura es el principal productor en la INTERNOR, con una historia de larga data y de grandes satisfacciones. También se produce algodón en San Martín, de la variedad áspero, y en Lambayeque de las variedades tanguis, del cerro y nativo que ha llegado a 9,000 hectáreas durante el año 2006 y se proyecta un incremento hasta 25,000 hectáreas. Esto nos indica que el negocio algodoneiro tiene un gran potencial por desarrollar no sólo en el departamento de Ica sino también en otros, donde ya se están implementando modelos de gestión que permitan generar rentabilidad. Si bien, el destino final de la fibra será la exportación, en la cadena productiva

servirá para reducir el nivel de importaciones de la industria textil, la que debe ser promovida para así mejorar el valor agregado de las exportaciones regionales.

El sector agrícola-algodonero ha sido desatendido por mucho tiempo, como resultado podemos observar el estado actual de los empresarios que luchan día a día en el mercado con la colocación y/o venta de sus productos, sobre todo en el departamento de Ica que después de haber sufrido el terremoto en el 2007. El sector agrario sostiene el 32% de la población. Su valor como PBI es importante, además de ser la fuente de ingresos de muchas familias peruanas.

La producción de algodón rama, durante este último quinquenio, ha mejorado después de haber superado problemas climáticos en el norte durante los últimos 15 años. La mejor producción, en los últimos 55 años, se logró en el año 1961 al cosechar 244 mil hectáreas y obtener una producción de 430 mil toneladas. El Ministerio de Agricultura otorga incentivos desde el año 2002 en el marco de la Ley 28600-Programa de Promoción a la Formalización del Comercio Algodonero.

La producción algodонера peruana tiene un gran potencial en el mercado mundial por la fortaleza de su fibra, la que es utilizada en las prendas de vestir que exportamos. Hoy tenemos agricultores con rendimientos que ya están superando los 100 quintales de algodón rama por hectárea.

Diversos países como Estados Unidos, Israel, Brasil y otros disponen de nuevos cultivos que se promocionan como adecuados para hacer eficiente el sistema productivo del algodón. El Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria (INIEA), como entidad rectora de la investigación y de la normatividad en asuntos agrarios de importancia, deberá evaluar la real eficiencia de este material genético y preservarnos de la introducción de plagas o enfermedades.

En este último quinquenio, el comportamiento de las siembras ha sido muy variado, porque el clima ha sido muy negativo para el cultivo, al reducirse los volúmenes de agua, lo que ha significado que la superficie sembrada haya sido menor a las 100 mil hectáreas y las necesidades de la industria textil son un equivalente a 142 mil hectáreas, es decir casi similar al año 97, con la diferencia que con la firma del Acuerdo de Promoción Comercial Andino y Erradicación de Drogas (ATPDEA), los vo-

lúmenes de confecciones y textiles que se están exportando a Estados Unidos se están dando con mayor valor agregado.

A partir de 1992, la demanda interna por fibra de algodón se ha incrementado para llegar en el 2008 a un consumo de cerca de 130,000 TM anuales, de los cuales en el 2005 se importaron 45 mil toneladas de algodón fibra y 12,7 mil toneladas de hilos. Dadas las condiciones de crecimiento normal, a las que se suman las derivadas de los acuerdos comerciales con los principales países consumidores de nuestros productos textiles, las importaciones serán mayores. Si bien el Perú posee las condiciones ideales para producir algodón y cubrir la demanda industrial, la oferta ha sido limitada por factores externos y por factores propios de los procesos productivos.

Para poder cubrir la demanda de la industria nacional es necesario que el INIEA y la empresa privada incentiven la investigación para incrementar los rendimientos, mejorar la calidad de fibra y disminuir el período vegetativo, así como que los agricultores hagan uso de tecnología de punta de riego, para que puedan cubrir satisfactoriamente las necesidades de agua, y obtener mejores rendimientos.

Un modelo de gestión de asociatividad aplicado en la realidad peruana (Ica) considera la unión de pequeños empresarios y/o productores para tener los beneficios de una economía en escala (bajos costos de producción, comercialización, mejor posición de negociación, riesgo compartido, mayor rentabilidad, entre otros).

La transformación de cualquier materia prima requiere de inversión. El algodón no sólo trabaja con desmotadoras para su primer proceso de transformación, sino también con las textiles que transforman los hilos en reales productos de un alto grado de valor añadido, dejando de ser un producto *commodity* para volverse ajeno a los precios internacionales establecidos por el mercado.

El negocio algodonero se inicia en el cultivo durante los tiempos de campañas (considerando los climas y tierras aptas), luego el proceso de desmote (separación de la fibra con la pepa); para la libre disposición de la fibra hacia las textiles (hilos) y las pepas para los semilleros y/o comida de ganado. El acude o índice de rendimiento es importante en el negocio algodonero, porque nos indica la cantidad de fibra obtenida en la cosecha. Muestra una relación de fibra/pepa. Con ello, se calcula los posibles

ingresos por la comercialización de los quintales de algodón y pepa.

El Valle de Ica, en el sector agrario, necesita de un modelo que se adecúe a los cambios constantes originados por los efectos de cambios climáticos, precios internacionales, rendimiento de producción y demás factores independientes. Las fuentes financieras se han ido desarrollando acorde a las diversas necesidades de los negocios que se vienen intensificando en el Perú, las PYMES, los sectores productivos y demás que antes no conseguían un financiamiento; ahora, cuentan con un producto financiero creado a sus necesidades y realidad.

El valor agregado siempre es una opción rentable, sin embargo necesita de mayor inversión. Pero un costo de oportunidad en un sector indicado puede generar mejores beneficios que los presupuestados. La sostenibilidad de un negocio no sólo radica en el cuidado actual de los materiales y reducción de costos, sino también en la valoración que se le otorga al producto final, pudiendo éste ofrecer un mercado más estable para futuras negociaciones.

El desarrollo sostenible es un tema importante sobre todo en los negocios de los sectores primarios, debido a que pueden afectar el futuro de una cosecha y de empresas que consideran un ciclo de vida mayor. El uso de insecticidas y otros que puedan afectar las cosechas, tierras y al cliente final deben ser utilizadas con responsabilidad y sólo en aquellas circunstancias que lo ameriten.

Recomendaciones

Se recomienda, instituir una planificación estratégica, que oriente a la consecución de la misión de la empresa, con la creación de estrategias que permitan realizar planificaciones anuales de ventas, producción y estimaciones de gastos.

Gestión del Control. Una supervisión del cumplimiento del plan evitaría incurrir en gastos o costos no contemplados en el presupuesto anual y permitiría mayor exactitud al pautar las utilidades esperadas, considerada la planificación estratégica como un ambiente apto para la aplicación del *costo objetivo (target costing)*.

Igualmente se sugiere implantar todas las premisas del sistema de costos de producción continua, para la contabilización de los costos comunes de los productos y la asignación de costos a cada una de las actividades de la empresa, favoreciendo una eficiente gestión estra-

tégica de los costos al obtener una información más completa y acertada para la toma de decisiones.

Para la calidad del producto terminado es necesario determinar y aplicar las pruebas de calidad total recomendables en cada uno de los procesos que conforman la cadena de valor de la empresa.

Como destino de comercialización, ya sea a través de la exportación o venta interna en el país; la negociación es un instrumento importante en los beneficios que se puedan obtener. Saber negociar puede generar muchos beneficios. La primera regla que se debe tener en cuenta es que uno recibe lo que negocia y no lo que merece.

Con el inicio de las competencias del Ministerio del Ambiente, los esfuerzos del titular de agricultura por aprobar una normativa que reglamente los cultivos transgénicos en el Perú, han caído en saco roto. Mientras tanto, la polémica se agudiza: ¿son los transgénicos la solución a la hambruna en el planeta o es el nuevo negocio de las grandes corporaciones internacionales? La apuesta por lo orgánico parece ser una salida inteligente. Si sabemos que este mercado crece un 20% cada año en países como Estados Unidos, sería una torpeza económica no aprovechar esa oportunidad.

Los cultivos podrían ser dañados con el trabajo de productos transgénicos, ya demostrado por el Colegio de Biólogos del Perú, sin embargo, no se hace afirmación sobre la calidad o daño que genere el producto al cliente.

Las fuentes de financiamiento en el Perú se han venido acomodando a las necesidades de los clientes en los últimos años. Las modalidades son diversas, pero debemos considerar que el uso del *warrant* es una opción sobre todo para este sector que puede mantener almacenada el producto algodonoero. Siendo este su garantía de crédito, para poder financiar los demás costos de venta o producción, en espera del pago de los clientes.

La comercialización siempre apunta a los mercados europeos y norteamericanos por su gran demanda y precios dispuestos a pagar; empero, un enfoque con países fronterizos no deberían estar fuera de nuestro foco. Las ventajas como el idioma, la cercanía, los acuerdos comerciales (Comunidad Andina), entre otros agilizan el proceso de negociación y comercialización.

Promover la elaboración y/o actualización de un sistema de base de datos para poder ad-

ministrar mejor el negocio, al interior o exterior del mismo. Además, con el propósito de mostrar mayor formalidad hacia los inversionistas deseosos de buscar un mercado en el cual invertir.

Referencias

- Aquije, N. (2004). *Crecimiento y desarrollo de la agricultura iqueña dentro de un modelo económico neo-liberal*. Disponible en http://aquijeinforma.blogspot.com/2008_10_01_archive.html
- Argüello, R. (2008). Liberalización del comercio exterior colombiano. *Saber Económico*, 1(3), 16-21.
- Donayre La Rosa, P. (2004). *Competitividad y precios internacionales de productos agrícolas de exportación en la Región Ica*. Ica: Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.
- Martínez Covalada, H. (2005). *Impacto de los subsidios internacionales sobre la producción de algodón en Colombia*. Medellín: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Girón Gordillo A. (2003). *Debilidad en la cadena productiva del algodón: el productor como agente desarticulado. Un acercamiento al caso de los productores de algodón canguis en Ica*. Informe técnico. Lima: CODESU; Sepia.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2003). *Perfil del Mercado y competitividad exportadora de prendas de vestir de tejidos planos de algodón*. Lima: Mincetur.