

ESTRATEGIAS DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL: ESTUDIO EXPLORATORIO EN AGRUPACIONES DE PRODUCTORES DE TRUCHA EN PUNO-PERÚ

Emilio Flores Mamani

Emilio Flores Mamani, Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social por la Universidad Nacional del Altiplano Puno-Perú, Maestro en Marketing y Negocios Internacionales por la Universidad Nacional Federico Villarreal Lima –Perú, Doctor en Ciencias en el programa de Administración por la Universidad de São Paulo-Brasil. Docente en el Área de Marketing de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Altiplano.
E-mail: eflo207@hotmail.com

Recibido el 18/julio/2010
Aprobado el 10/setiembre/2010

RESUMEN

El artículo analiza las estrategias de organización industrial practicada por los productores de trucha en el departamento de Puno – Perú, además de sugerir una tipología de relaciones de industria. Fue aplicado el método exploratorio a través del estudio de casos múltiples, con entrevistas personales y la observación a las empresas productores pertenecientes a las agrupaciones. Se abordaron estrategias competitivas, de cooperación y de integración vertical, así como la intervención de las instituciones en las agrupaciones. El estudio reveló una modalidad de *parcería* basada en valores éticos entre productores y proveedores; acuerdos de cooperación y *parcería* entre productores; y *parcería* con los clientes mayoristas, en este último, prima además, los valores éticos; la ausencia de estrategias explícitas en el desarrollo de la empresa afectó el mejor nivel de cooperación entre productores y entre ellos con las instituciones. Asimismo, la estandarización y especialidad del producto marcan la diferencia competitiva de dichos productores.

Palabras claves: estrategias competitivas, estrategias de cooperación, estrategias integración vertical.

ABSTRACT

The article analyzes the strategies of industrial organization made by the producers of trout in the department of Puno - Peru, besides suggesting a typology of industry relations. The exploratory research was applied through the study of multiple cases with personal interviews and the observation to the producing enterprises related to the groups. Competitive strategies of cooperation and vertical integration were approached, as well as the intervention of the institutions in the groups. The research has revealed a partnership modality based on ethical values between producers and suppliers; agreements of partnership between producers and distributors were besides the ethical values as one identified formal agreements of cooperation; the absence of explicit strategies in the development of the enterprises creates a better level of cooperation between producers and institutions. At the same time, standardization and specialty of the product made a clear competitive difference on these producers.

Key words: competitive strategies, cooperative strategies, strategies of vertical integration, economy of transaction costs.

1. INTRODUCCIÓN

El estudio trata de las relaciones de organización industrial en la actividad pesquera-trucha, enfocada como una fuente de generación económica para poblaciones pobres que disponen de recursos hídricos, “capaces de generar el desarrollo económico y social” (MOORE, 1986, p.38), en la cual, la actividad pesquera moderna se puede dar tanto a partir de la explotación (sin participación humana en el desarrollo del pez), como de la crianza, con participación directa del hombre en el proceso (FLORES, 2003); ambas basadas en tres pilares: la producción lucrativa, la preservación del medio ambiente y el desarrollo social; los tres componentes son esenciales y indisociables para garantizar una actividad perenne (Valenti, 2000).

Puno es uno de los departamentos del Perú que posee recursos hídricos en abundancia favorable para la piscicultura, en especial, para la crianza de truchas. Allí la actividad pesquera es de subsistencia, artesanal y aislada. Sin embargo, esa producción artesanal y aislada viene dividiendo un espacio creciente con pequeñas empresas organizadas en agrupaciones, que buscan incrementar sus operaciones junto a otros agentes por medio de relacionales de *parcería* (compañerismo o sociedad).

Tales relaciones supone el desarrollo de un sistema piscicultor articulado, que busca alcanzar las ventajas competitivas. No obstante, los resultados de las estrategias empleadas por los gestores, se encuentran distantes de las expectativas empresariales. Algunas de esas posibles causas podrían ser: la falta de confianza entre los miembros del grupo y entre proveedor – cliente; el desconocimiento de estrategias de organización industrial por parte de los productores; y el compromiso poco expresivo de organismos gubernamentales y privados para contribuir en la organización de dicho sistema; tales causas dificultan la implantación de una industria pesquera social y económicamente sostenible en la región de Puno.

De modo que iniciativas de organización industrial sean establecidas, tomando en cuenta los datos relativos a las estrategias. Por lo que el objetivo de la investigación consiste en analizar las estrategias de organización industrial practicada por los productores de trucha. En la estructura, la segunda parte se refiere a la revisión teórica entorno a la integración vertical, estrategias competitivas y estrategias de cooperación; en la tercera parte se detalla la metodología usada, en la cuarta, el análisis e interpretación de los datos y, finalmente se presenta las conclusiones, limitaciones y sugerencia de una tipología de organización industrial.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

Para comprender las estrategias de organización industrial es necesario conocer la literatura sobre estrategias competitivas, la cooperación y la integración vertical, que permitan explicar la estructura de una organización industrial, con informaciones basadas en investigaciones sobre pensamientos orientados hacia el desarrollo local y regional.

2.1 Estrategias competitivas y cadena de valor

Según Porter (1986, p.14), “la estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) que la empresa busca y de los medios (políticas) por los cuales ella busca llegar allá”, es decir, se trata del establecimiento de planes que puede ampliar las ventajas competitivas actuales de la empresa, así como desarrollar nuevas ventajas competitivas (HENDERSON, 1989), que permita posicionarse como una organización competitiva.

Para ello cada empresa que compite en una industria puede poseer una estrategia competitiva, sea ella explícita o implícita (PORTER, 1986, P. 14), las que fueron interpretadas por Mintzberg (1998) como estrategia planeada y una elaborada en forma artesanal. La primera es fundamentada en la razón y la estructura, donde Ansoff (1977, p.172) contempla como una decisión basada en objetivos, estrategias, posición actual, potencialidad y sinergia; la segunda, basada no tanto en el pensamiento y la razón, sino, más bien en el comprometimiento, sentimientos y armonía en función de larga experiencia.

Para un mejor desempeño de la empresa, Chopra y Meindl (2003) consideran la necesidad del alineamiento entre estrategia competitiva y todas las estrategias funcionales, de modo que formaran una estrategia global coordinada, es decir, una interacción cooperativa entre las estrategias funcionales que permita alcanzar los objetivos competitivos. Cada estrategia funcional debe estructurarse apropiadamente sus procesos y recursos para una ejecución exitosa.

Las estrategias competitivas deben ser seleccionadas en base a la estructura de la industria en que la empresa compite y su posición competitiva dentro de ella (PORTER, 1993, P.44), quiere decir, que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva resulta de la relación de la empresa con su medio y el análisis de la competencia de la industria (amenaza de nuevos entrantes, rivalidad entre los competidores, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos), el conjunto de esas fuerzas determina el potencial de rentabilidad en la industria (Porter, 1986)

Una estrategia competitiva requiere además acciones efectivas para crear una posición segura en el mercado. Para lo cual, Porter (1989, p.45) establece tres estrategias generales: líder en costo, diferenciación y enfoque, las que pueden ser establecidas en diversas dimensiones como: la especialización, identificación de marcas, política de canal, selección del canal, calidad del producto, líder en tecnología, integración vertical, posición de costo, atención, política de precio, etc. Sin embargo, el autor aclara la existencia de incompatibilidad entre las estrategias de líder en el costo total y de diferenciación. Pero, algunos estudios evidencian sinergia a partir de una combinación de esas dos estrategias (Hall, 1980; Phillips, Chang & Buzzell, 1983).

La posibilidad de libre selección por cualquiera de esas estrategias es criticada por Wright (1987), al considerar limitaciones en cuanto al tamaño de la empresa y su acceso a recursos, así como su capacidad de análisis de la competitividad y de la industria. Por ejemplo, para empresas menores la viabilidad en términos de competición ocurre especialmente a partir de la estrategia de enfoque, mientras que para empresas mayores, tal estrategia puede no mostrarse como una estrategia rentable. De esta manera las estrategias no pueden ser iguales para las empresas de diferente tamaño.

Otros factores de diferenciación considerados por Chopra y Mendl (2003, p.32), serían el equilibrio entre responsividad de la cadena de suministro y la eficiencia en la atención; por responsividad se entiende la habilidad de la cadena de suministro en:

- Responder a amplias metas de cantidad exigida;
- Atender en menor tiempo;
- Manejar una gran variedad de productos;
- Producir productos altamente innovadores;
- Atender con elevado nivel de servicio.

Todas esas estrategias conducen hacia la ventaja competitiva, por lo que Prahalad y Hamel (1995) definen como el fruto de las capacidades esenciales de la organización, las cuales se relacionan a la entrega de valor, comprometimiento de las personas y a la comunicación; son difíciles de ser imitadas. Son variables del aprendizaje colectivo en torno a la coordinación de las habilidades operacionales y la integración de las tecnologías; posibilitando a la empresa no sólo acceso al mercado objetivo, sino también, el desarrollo de productos/servicios, cuyos beneficios deben ser perceptibles.

Identificado los factores de ventaja competitiva de una empresa, que depende fuertemente del análisis sistemático de su operación y del modo como ella interactúa, Porter (1989) nominó como cadena de valor, sistematizando el análisis de todas las actividades ejecutadas por una organización: actividades primarias (creación física del producto, en su venta y en su

transferencia para el comprador) y actividades de apoyo (sostienen las actividades primarias y a sí mismas) y sus interacciones. Day (1990) y Hines (1993) acotan al respecto, que algunas características de dicha cadena deben hacer parte de cualquier análisis, tales como: la separación de las actividades primarias, el enfoque en el valor total generado (no sólo en el valor individual de cada parte) y las relaciones entre esas actividades, sus proveedores, distribuidores y clientes.

Según Chopra y Meindl (2003), la cadena de valor se inicia con el desarrollo de nuevos productos. En seguida, marketing y ventas informan prioridades de clientes, a los cuales productos y servicios deberán satisfacer. Además, el marketing puede contemplar canales de comunicación entre el consumidor y la empresa, de modo que nuevos productos puedan surgir reflejando las principales preferencias de los consumidores. La distribución tanto puede llevar el producto al cliente cuanto traer el cliente al producto. El servicio responde a las solicitudes del cliente durante o después de la venta. Finanzas, contabilidad, tecnología de la información y recursos humanos apoyan y facilitan el funcionamiento de la cadena de valor.

Por su parte, Conejos y otros (2000) complementan dicha visión, destacando que la identificación de fuentes de ventaja competitiva y las formas ideales de combinarlas de modo a realzar la competitividad de las empresas están sujetas a las habilidades y al conocimiento existente en una zona geográfica. A partir de allí, el levantamiento de informaciones y la aplicación de modelos de análisis sobre las habilidades y conocimientos particulares a determinado local, se muestran esenciales tanto para la implementación de una empresa como para su reposicionamiento competitivo.

2.2 Estrategias Cooperativas

La cooperación como valor agregado es enfatizada por Jhonston y Lawrence (1988), en el que un grupo de empresas independientes que trabajan de una forma conjunta con la intención de dirigir el flujo de bienes y servicios a lo largo de toda la cadena de valor, donde la tecnología de la información desempeña un importante papel de cooperación, así como la actitud de los gestores de las diferentes empresas. Por su parte, Lipnack y Stamps (1994) nominó como redes empresariales con participación independiente. Pero, unidos por un propósito común y dotado de múltiples conexiones en diferentes niveles organizacionales; ya que éstas pueden ser vistas bajo un aspecto relacional, basado en comportamientos como compromiso, confianza y cooperación, que posibilitan la creación de valor a través del ambiente de interrelaciones alcanzadas por las empresas en red (DAGNINO & PADULA, 2002). Una importante ventaja de ese enfoque cooperativo sería la anticipación a las potenciales amenazas en el ámbito de la cadena de valor.

En el escenario competitivo de las industrias, Pyke y Sengenberger (1992) resaltan que la cooperación es por lo menos tan importante como la competición y posee un papel importante en la promoción efectiva de las fuertes redes industriales. Esa visión, ofrecería una alternativa de distinción en la complejidad del ambiente, de manera que se pueda comprender mejor la posibilidad de acuerdos y alianzas entre empresas, que explotan las ventajas competitivas en las relaciones basadas en trueques de valor (Mazzali & Costa, 1997).

Por otro lado, para la existencia de una red de empresas cooperativas, Casarotto Filho y Pires (2001) y Correa (1999) consideran tres aspectos esenciales que pueden posibilitar el desarrollo de ellas: la cultura de confianza, la cultura de la competencia y la cultura de la tecnología de la información; mientras las pequeñas empresas para organizarse en red, deben contemplar cinco principios: la existencia de un propósito común; la manutención de la independencia entre participantes; un alto flujo de comunicación entre participantes; la multiplicidad de líderes; ligaciones en los diversos niveles de un sistema económico más amplio. Una vez formado el grupo, todas las organizaciones pasan a apoyarse mutuamente, en el que los beneficios se proyectan para adelante, para atrás y horizontalmente (LIPNACK & STAMPS, 1994). Como efecto, los grupos se convierten en un vehículo para la manutención de la diversidad y superación del enfoque interno, de la inercia, de la flexibilidad y de la acomodación entre rivales, que convierten lentos o obstruyan el mejoramiento del sector (Porter, 1993).

Las razones para una actuación grupal o en red, según Lipnack y Stamps (1994, p.170) se consideran las siguientes: necesidades de marketing (marketing conjunto/ venta conjunta, pesquisas de mercado; evaluación de necesidades comunes, establecimiento de marca única); entrenamiento (conocimiento especializado y habilidades específicas en el comercio, habilidades básicas y habilidades generales); recursos (adquisiciones conjuntas, almacenaje, coordinación suministradores, equipamientos especializados y servicios profesionales); investigación y desarrollo (desarrollo en conjunto de productos/servicios, desarrollo de procesos, compartimiento de investigación e innovaciones, transferencia y difusión de tecnologías); investigación (programa conjunto de calidad, benchmarking, compartimiento de padrones internos y certificado de padrones internacionales).

Las empresas cuando cooperan entre sí, pasan a complementarse, uniendo sus conocimientos, sus experiencias y habilidades, procurando aumentar la calidad de los productos y servicios. Siguiendo ese raciocinio, Humphrey (1995) resalta la posibilidad de economía de escala y el aumento de la flexibilidad para las empresas por medio de la especialización y de la cooperación. Tales beneficios son capaces de convertir micro y pequeñas empresas en tan o más competitivas que grandes empresas.

Por eso, las agrupaciones industriales se destacan como importante modelo de competición, particularmente en países emergentes, pues posibilitan desarrollo de economías locales y regionales, y hasta competitividad en escala mundial (ALMEIDA, ONUSIC & GREMAUD, 2002), en el que una condición importante para una agrupación industrial es la localización geográfica, representada por ciudades o regiones que se configuran en ambiente excepcional para la competición (PORTER, 1993). De esta manera, las agrupaciones de empresas pueden aprovechar los factores contribuyentes para alcanzar las ventajas competitivas de sus actividades económicas.

2.3 Estrategias de integración vertical

De acuerdo con Porter (1993), la naturaleza sistémica del “diamante” (condiciones de factores de producción, condiciones de demanda, industrias relacionadas y de apoyo, estructura y rivalidad de las empresas), promueve la agrupación de las industrias competitivas de un país; donde las bien exitosas, generalmente se configuran a partir de las relaciones verticales (proveedor/comprador) u horizontales (clientes, tecnología, canales comunes, etc.). Una estrategia vertical para Koller (1950), es una combinación de unidades de negocios, como etapas sucesivas en un canal de operaciones productivas dentro de una firma y bajo el mismo control gerencial. Lo mismo argumentan Selva, Conde y Díaz (2003), que se da entre diferentes miembros a lo largo de un canal específico, en que un miembro del canal asume, controla o administra funciones de otros miembros, implantando un mecanismo de actuación más económica en la distribución y así proporcionar mayor efecto sobre el mercado.

Sabiendo que la integración vertical puede darse a partir de las conexiones para atrás y para adelante, según los objetivos de los canales de suministro en diferentes procesos y actividades que producen valor, hasta llegar al consumidor final (CHRISTOPHER, 1992 & WREN 2007), la cual debe ser atractiva debido a la compatibilidad de los intereses y objetivos estratégicos de la organización, al fortalecimiento de la posición de la organización en la industria local y a la creación de ventaja competitiva (Durante, 1998, p.38).

Esta estrategia puede darse de dos formas: la integración parcial y la casi integración según Porter (1986), la primera es una forma de integración reducida, para adelante o para atrás, en que la empresa continúa adquiriendo insumos restantes en el mercado; la casi integración, es el establecimiento de una relación entre negocios verticalmente relacionados, situándose en algún punto entre los contratos de largo plazo y la propiedad integral; dentro de esa tipología de contratos se consideran: inversiones en acciones o intereses minoritarios; préstamos o garantías de préstamos; créditos para adquisición; acuerdos de exclusividad en las negociaciones; instalaciones logísticas especializadas; P&D corporativos.

De esta forma la integración vertical entre los agentes de una industria puede coadyuvar en el desarrollo de las ventajas competitivas, facilitando el flujo de insumos o productos, considerando algunos parámetros de funcionalidad que permita llegar hasta el consumidor final.

3. METODOLOGÍA

- El método empleado para realizar la investigación fue el exploratorio, soportado por técnicas cualitativas como es el estudio de casos múltiples, mediante la aplicación del cuestionario semi estructurado en entrevistas personales, la observación y la pesquisa de fuentes secundarias.
- La unidad de análisis está conformada por los productores agrupados de trucha. Siendolas variables: la cooperación, la competencia y la integración vertical.
- Las dimensiones de análisis fueron las siguientes: estrategias de cooperación desarrollada por los productores agrupados en la crianza de trucha; estrategias competitivas alcanzadas para distinguirse de sus competidores y estrategia de relaciones de integración vertical.
- Cuatro agrupaciones de productores fueron seleccionadas por el criterio no probabélico, con la ayuda de los representantes del ministerio de pesquería- Puno, las mismas que fueron elegidas por presentar características de relaciones de industria como micro y pequeñas empresas, a las cuales, se visitaron en diferentes etapas de la investigación. En un primer momento, se buscó establecer relaciones con los productores - objeto de estudio - y posteriormente la ejecución de las entrevistas y la observación.
- Las entrevistas y las observaciones se aplicaron a una empresa integrante por agrupación, localizada en diferentes lugares de la región de Puno; asimismo, a las entidades de soporte que posibilitaron apoyo a las agrupaciones de productores de trucha.
- En el análisis de los datos, el primer paso consistió en describir las relaciones practicadas por cada una de las empresas productoras estudiadas y las instituciones participantes en la cadena de valor de la trucha; el segundo paso fue el proceso de identificación de respuestas que guardan relación en el ámbito de cada tema, orientadas por el contenido y objetivos de la investigación; y el tercero la explicación de los datos homogenizados por cada tema, adecuándose al patrón y respetando las proposiciones teóricas, enfocada por Yin (2005). Fueron interpretados en función de las propuestas teóricas estudiadas a lo largo de la investigación teórica.

4. RESULTADOS Y ANALISIS DE LOS DATOS

Las relaciones de parcería con proveedores no se revelaron, por carecer de elementos necesarios debido a la

naturaleza y estructura organizacionales y de la agrupación, donde los productores no establecen vínculos de unidad con sus proveedores a fin de evitar posibles obligaciones transaccionales exigidas en los acuerdos, sobre todo para los proveedores. No obstante, el marco de valores éticos prima en dicha relación. De esta forma fue constatada como una industria fragmentada, como nominó Porter (1986).

La preferencia de trabajar con sus actuales proveedores se da por la responsabilidad con que operan sus actividades y por la confianza en cuanto a la calidad de los insumos y tiempo de entrega, como una virtud social conocida por Fukuyama (1996), por cuanto presupone un valor ético y moral que sobrepasa diferentes culturas donde el individuo se encuentra inmerso.

Para los productores el mejor indicador de la calidad de insumos es el que las truchas alcancen el tamaño y peso comercial, en un periodo promedio de ocho meses; en el que el alimento balanceado y la calidad de alevinos importados de Estados Unidos son determinantes para tal propósito.

La *parcería* con los clientes, se evidenció en las practicas de comercialización con el distribuidor regional o exportadora nacional, que procesa y vende en el mercado nacional y en el extranjero, la cual se conceptualiza como indicios de integración de los productores con los distribuidores, evidenciados por la participación indirecta de este último en el proceso de crianza y en acciones de marketing; las cuales caracterizan una integración para adelante. En ambos casos, el producto es entregado en el local en que se encuentran las jaulas de crianza. Los clientes distribuidores mayoristas son: Perú Pacífico (sede en Arequipa); Piscifactoría los Andes (sede en la región de Junín); y la empresa San Pedro y San Pablo de Arapa-Puno, Sociedad Anónima Cerrada.

De esta forma se produce la integración parcial hacia adelante, ya que los agentes de la cadena productiva practican la *parcería* mutuamente para alcanzar la competitividad. Sin embargo, existe en gran parte que muchos productores no consideran importante esta estrategia, debido a la falta de confianza.

Cuadro 1 – Nivel de integración vertical evidenciado a partir de las unidades productoras de las agrupaciones-2009.

RELACIONES CON EL PROVEEDOR	RELACIONES COM EL CLIENTE DISTRIBUIDOR
<ul style="list-style-type: none"> • No existe <i>parcería</i> formal. • Las relaciones se sustenta en los valores éticos como responsabilidad y confianza. • Criterio de selección de proveedor basado en la experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe <i>parcería</i> formal con clientes distribuidores (además de los valores éticos); • El cliente presta dinero al productor (compra anticipada). • Participación indirecta del distribuidor en el proceso de crianza. • Acciones de marketing asumidas por los distribuidores; • El productor facilita el pago por el producto.

FUENTE: Elaboración propia.

Por otro lado, la investigación evidenció elementos de cooperación celebrada entre productores y distribuidor mayorista, específicamente, el préstamo de dinero para la adquisición de alimento balanceado, en calidad de compra anticipada, en que el productor debe corresponder responsablemente con la entrega de truchas. Según los productores, los compradores mayoristas que desempeñan la actividad de procesamiento participan indirectamente del proceso de crianza de los peces, aportando sugerencias que permitan aumentar la calidad de las truchas. Asimismo, los productores algunas veces concesionan esporádicamente, siendo el plazo de pago hasta dos meses. El área de marketing debería ser desarrollada por la empresa distribuidora según el acuerdo de las partes, sin embargo, se percibe que no hay una estrategia de marketing plenamente alineada en la cadena.

En estas relaciones, se observó la predominancia de prácticas de valores éticos, además de los acuerdos formales. Esa práctica permitió elevado grado de confianza en el proceso de comercialización, fruto de la experiencia de los productores con sus clientes y que se convirtieron en criterios de selección de clientes cooperadores. Además de esos criterios, son considerados el tiempo de actuación o experiencia en el negocio, el volumen de compra y la responsabilidad con la operación como un todo. A partir de esos datos, se puede inferir que los productores de esa región aprendieron a seleccionar clientes confiables a fin de garantizar el flujo de sus productos en el tiempo programado y así evitar costos de transacción.

La seguridad de venta de los productos es un punto imprescindible para la satisfacción de los productores, basada en contar con un cliente mayorista fijo; como consecuencia, se reflejó la leve mejoría porcentaje de rentas, la mejor presentación de la trucha fresca producto del mejor manejo del proceso de crianza, y mayores posibilidades de incremento de la producción para atender al mercado a través de los intermediarios.

Bajo el enfoque de la estrategia competitiva, cada empresa puede poseer una estrategia distinta, ya sea explícita o implícita (PORTER, 1986); los productores debido a sus dimensiones y las dificultades estructurales, se basaron en estrategias implícitas generalmente, como una forma de buscar la competitividad, a través del uso artesanal y la experiencia comprometida en la aplicación de las estrategias.

En este ambiente competitivo, el factor crítico de éxito considerado fue el capital financiero, como elemento determinante para la competición, ya que la carencia de dicho recurso afectaría grandemente a los productores de la región. Se destaca el apoyo por parte de instituciones privadas u ONGs que se mostró en importante factor en la contribución financiera; de esta forma lo dicho por Porter (1998), en que los *clusters* envuelven órganos

gubernamentales y otras instituciones como universidades, agencias de padronización, etc, se dio por el lado de las privadas, y no se reveló acciones de esa naturaleza por parte de las instituciones públicas, que debieron promover entrenamiento, educación, información, pesquisa y soporte técnico.

Sin embargo, los productores, a pesar de la estructura económica- financiera poco robusta, optaron por la adopción de estrategias genéricas planteadas por Porter (1998) en el desarrollo de sus empresas:

La estrategia de diferenciación, puede ser lograda a través de varias dimensiones como la especialización, identificación de la marca, calidad del producto, política de precios, etc. En el caso de crianza de truchas, fue la especialización y la calidad del producto. En la primera, se dio en torno a la producción de 4 unidades por 1 Kg para el consumo directo, 2 o 3 unidades por Kg, ideal para la obtención del filete; en la segunda, expresada por el tamaño, peso, pigmentación y textura de la carne de la trucha que satisface a las expectativas de los clientes.

Otro factor importante en la diferenciación que debe ser considerado fue responsividad (CHOPRA y MENDL, 2003, p.32), entendido como la habilidad de los productores en atender al cliente de manera responsable, cumpliendo los acuerdos formales e informales. La investigación reveló que los productores tienen en el stock para atender el pedido de los clientes de manera oportuna, tomando en consideración el local y la variedad de productos.

Se evidenció también, que los productores agrupados segmentaron su mercado vendiendo al intermediario regional y a la exportadora nacional, a fin de garantizar el flujo de sus productos. Poniendo en práctica de esta forma la estrategia de enfoque sugerido por Porter. Esta relación permitió a los criadores tener un ambiente de seguridad de mercado y por ende la garantía de sus rentas al término de cada campaña.

Cuadro 2 – Estrategias competitivas reveladas en las unidades productoras agrupadas-2009.

DIFERENCIACIÓN	LÍDER EN EL COSTO	ENFOQUE
Especialización en la producción: 4 unidades/kg para consumo directo; 2 a 3 unidades/kg para procesar en filete; pigmentación y textura de la carne; responsividad (atención responsable y oportuno).	No hay economía de escala.	Los productores agrupados direccionan sus ventas principalmente a los distribuidores regional Piscifactoría Los andes, a la exportadora nacional Peru Pacifico y SAC. Arapa.

FUENTE: Elaboración propia

Los grupos de productores, sin embargo, pudieron alcanzar algunas ventajas competitivas, coherentes con Schmitz (1997), quien indica que los grupos pueden generar economía de escala y ganancias de competitividad para los integrantes, a partir de acciones conjuntas y deliberadas. Destacándose el suministro al mercado a través del cliente mayorista, la obtención de apoyo financiero parcial; la transferencia tecnológica y capacitación recibida por parte de las instituciones públicas y privadas y la obtención de certificado de calidad.

Por otro lado, la presencia de grandes empresas productoras de trucha integradas verticalmente, como la Piscifactoría Los Andes, pone en riesgo de amenaza a los productores; así como la existencia de una posible desregulación del sector que puede perjudicar a los pequeños productores. Sin embargo, existe mecanismos legales como el Decreto Ley No 27.460 (Ley de la Promoción y desarrollo de la Acuicultura) del año 2001 vigente hasta el 2010, que permite promover la acuicultura dispensando de tributos al productor como forma de protegerlo. No obstante, estas leyes no capacitan al pequeño productor para competir con posibles grandes empresas amenazadoras.

Para agruparse, los productores consideraron algunos requisitos importantes citados por Casarotto y Pires (2001) y Correa (1999): la cultura de confianza, la cultura de la competencia y la cultura de tecnología de la información. Además, se consideraron la localización en la misma zona geográfica, la comprensión entre sí, la responsabilidad y el compromiso. Tales parámetros fueron necesarios para desafiar la competitividad, promoviendo un mejor nivel de coordinación y cooperación.

Las dimensiones de coordinación para la cooperación tienen lugar, en que los productores realizan en forma coordinada sus peticiones a las instituciones, así como las acciones de venta conjunta de sus productos. Se reveló la existencia de una cooperación entre productores de la agrupación basado en la ayuda mutua, como el apoyo técnico a trabajadores y préstamos en dinero para la compra de insumos. Pero, también se constató posiciones de no cooperación en algunas agrupaciones donde cada empresa hace de la crianza un proceso receloso, sobre todo, la etapa de la venta. Hecho que amerita que la cooperación todavía se encuentra en una etapa incipiente en las actividades de producción de truchas.

Los resultados de cooperación se dan a partir de una mejor comunicación que facilita la mejor coordinación entre sus miembros, para llevar una acción, tales como compras conjuntas de insumos, ventas conjuntas de sus productos que proporcionan la reducción de costos logísticos. Esta forma de trabajo indujo a mejorías en el proceso productivo, especialmente en el tema de mayor capacidad de proveer a los clientes mayoristas y generar el aumento

de las rentas. Las ventas son generalmente sincronizadas y coordinadas entre todos los miembros del grupo para una mejor atención al cliente.

Cuadro 3- Estrategias de cooperación alcanzada por los productores de trucha en la región de Puno- 2009

COORDINACIÓN Y COOPERACIÓN EN ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Relación formal y basada en los valores éticos como responsabilidad y confianza. Coordinación para actividades de compra conjunta. Coordinación para actividades de venta conjunta. Coordinación para solicitudes conjuntas a las instituciones públicas y privadas. Préstamo de dinero y/o alimento balanceado. Ayuda mutua en actividades cotidianas de crianza.

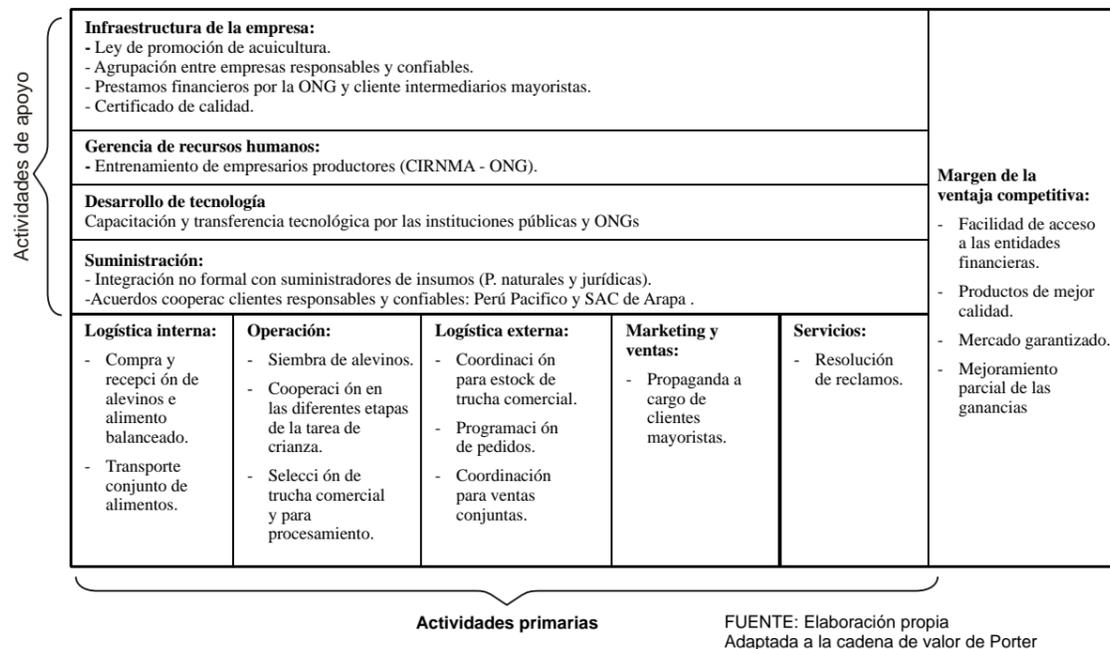
FUENTE: Elaboración propia

La participación de las instituciones como soporte a los productores, se verificó que éstas tienen una participación restringida a la transmisión de informaciones de contenido poco aprovechable, por lo que los productores muestran el comportamiento de inconformidad y desconsideración. Se destaca el hecho de que el gobierno, a través de la institución Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (FONDEPES), brindó paquetes de apoyo a una agrupación, que cumple papel de centro de entrenamiento modelo para replica en el país. Sin embargo, para otras agrupaciones, el gobierno ha actuado solamente a través de entes reguladores.

Un apoyo más visible fue la participación de organismos no gubernamentales, como el Centro de Investigación de Recursos Naturales y Medio Ambiente (CIRNMA), el cual brindó apoyo a los productores desde la capacitación en gestión empresarial hasta la articulación con el mercado. Esta acción fue evaluada positivamente por los productores estudiados, ya que uno de los más importantes consistió en apoyo financiero con bajos intereses. En el contexto de crecimiento de mercado, acciones cooperativas de correspondencia entre el CIRNMA y los productores pueden ser verificadas a partir de los beneficios citados arriba para las partes, sobre todo para la efectivización de esfuerzos institucionales en pro de la explotación sostenible de recursos naturales desde el punto de vista de este organismo no gubernamental.

En la figura 1, se presenta la adaptación de los datos de relaciones de industria de los productores agrupados al modelo de cadena de valor de Porter (1989), basada en las principales acciones desarrolladas por los agentes de dicha industria. La concurrencia de las actividades de dichos agentes se constituye en la fortaleza de las agrupaciones, como una contribución sumatoria para conquistar los espacios del escenario industrial, en busca de ventajas competitivas, como indicados en la figura..

Figura 1- cadena de valor de trucha en Puno-2009



5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

La *parcería* con el proveedor de insumos no tuvo lugar formalmente, sino, fue enmarcado dentro del parámetro de valores éticos como: la confianza, responsabilidad y la experiencia en el campo de actuación. La mejor certificación de calidad de los insumos es determinada a partir de la rapidez en el desarrollo de los peces. Por el lado de relaciones con el cliente se reveló una *parcería* formal con el distribuidor, siendo uno de los acuerdos más visibles el préstamo de dinero al productor, en calidad de pago anticipado por las truchas, además de la práctica de valores éticos.

En contrapartida, prevalece la puntualidad de entrega del producto por parte de los productores; las funciones de comunicación y marketing deberían ser asumidas por los distribuidores nacionales y exportadora nacional, la que no fue constatada en el estudio por carecer información pertinente. Un aspecto de diferenciación evidenciado fue la especialización de sus productos pigmentados, 4 unidades/Kg y 2-3 unidades/Kg, desarrollados desde el punto de vista responsiva al cliente distribuidor. Resultando así, una integración vertical parcial hacia delante, con productos aceptables por el cliente, que permitió asegurar el mercado fijo para sus productos.

Los productores carecen de una estrategia explícita para conducir en forma planeada y organizada sus actividades cotidianas; como derivado se evidenció la difícil situación en que se encuentran, tanto en términos de recursos como en términos de apoyo efectivo por parte de entidades.

En ese ambiente, sólo agrupados y con objetivos comunes podrían ser capaces de establecer negociaciones con instituciones, abrir espacios de actuación con las ventas conjuntas y desarrollar mercados fijos que permita globalizar los pensamientos de *cluster* de Porter.

La estrategia de cooperación desarrollada se encuentra en la etapa incipiente, debido a la mayor parte de sus acciones se establecen apenas en torno a las coordinaciones para ventas conjuntas, la búsqueda de apoyo financiero, la transferencia tecnológica y capacitación, en la cual, la comunicación entre los miembros de la agrupación es ponderada para las acciones dinámicas de reciprocidad; contexto en el que debe primar la cultura de confianza, la cultura de competencia y de información enfocada por Casarotto y Pires (2001).

La intervención de instituciones públicas y privadas en torno a las agrupaciones productores de trucha fue casi nula; en el que las instituciones públicas sólo figuran como entes reguladores que controla a los productores. En algunos casos las instituciones académicas, de investigación y entidades responsables intervinieron en el ámbito de la transferencia de información sobre el proceso de crianza, las cuales redundaba sobre tópicos considerados como reactivos. Sin embargo, la organización no gubernamental Centro de Investigación de Recursos Naturales y Manantiales-CIRNMA, contribuyó y viene contribuyendo como entidad comprometida con la actividad por su participación en la gestión empresarial, comenzando por el proceso de crianza hasta la articulación con el mercado.

LIMITACIONES

La determinación de la muestra por criterio no probabelístico, no fue la más apropiada, ya que la existencia de agrupaciones es en números suficientes para determinar por medio probabelístico, que permita determinar las conclusiones confiables en el sector de trucha en la región de Puno. En la recolección de los datos hubo dificultades en obtener informaciones, debido a la desconfianza por parte de los productores que no asimilaban los propósitos del trabajo; además, las instituciones no acostumbradas para pesquias de este tipo mostraron poco interés, implicando que algunos datos no fuesen explorados de forma específica.

SUGERENCIAS

La literatura sobre agrupaciones industriales, de una manera general, no considera particularidades que cada industria podría presentar. Esa es una importante observación, ya que existen características que influyen en el nivel de desarrollo de cada sector en particular. En países en vía de desarrollo como el Perú, donde el perfil de la industria es todavía fragmentado, pequeñas empresas enfrentan obstáculos estructurales y, como resultado, no alcanzan niveles elevados de competitividad. En este contexto, se hace necesaria la utilización de estrategias de organización industrial basadas en relaciones entre diferentes actores en pro del desarrollo de la industria local.

La formación de grupos de pequeñas empresas es imprescindible para la obtención de ganancias operacionales y ventajas competitivas, en el que debe primar la *parcería* en las relaciones de estrategias verticales, horizontales y de soporte que coadyuven en el desarrollo de la industria. La relación vertical se refiere a la *parcería* de las agrupaciones productoras con el proveedor y cliente; la horizontal, consiste en la

competitividad y cooperación entre las empresas pertenecientes a la agrupación; y las relaciones de soporte como una forma de cooperación- se refieren a la *parcería* con instituciones públicas y organismos no gubernamentales, con el objetivo común de desarrollar la industria local.

En un acuerdo de *parcería* entre proveedores, productores y clientes, los siguientes puntos merecen destacar:

1. La práctica de valores éticos y flexibilidad en los pagos; primar criterios de confianza, responsabilidad y volumen de compra en el negocio con el distribuidor. Además, se deben considerar áreas de apoyo como control de calidad y marketing por parte de los clientes mayoristas.
2. En relación a las estrategias competitivas, es primordial la necesidad de un planeamiento estratégico, sea basado en la diferenciación o en costos.
3. En cuanto a las estrategias de cooperación, debe primar la comunicación para generar confianza en la agrupación, la coordinación en las acciones conjuntas y apoyo financiero.
4. En estrategias de soporte, las instituciones públicas deben actuar en la capacitación y transferencia de tecnología; los organismos no gubernamentales, en la gestión empresarial, facilitando recursos financieros y articulando con el mercado.

Tales comportamientos de *parcería* de carácter industrial, pueden permitir la obtención de ventajas competitivas, tales como reducción de los costos de producción, incremento de la producción, formación de un mercado maduro, aumento de rentas, creación de nuevos espacios mercadológicos, obtención de certificaciones de calidad y una posible internacionalización en el futuro.

Nuevo esquema de estrategias de organización industrial de pequeñas empresas basadas en relaciones

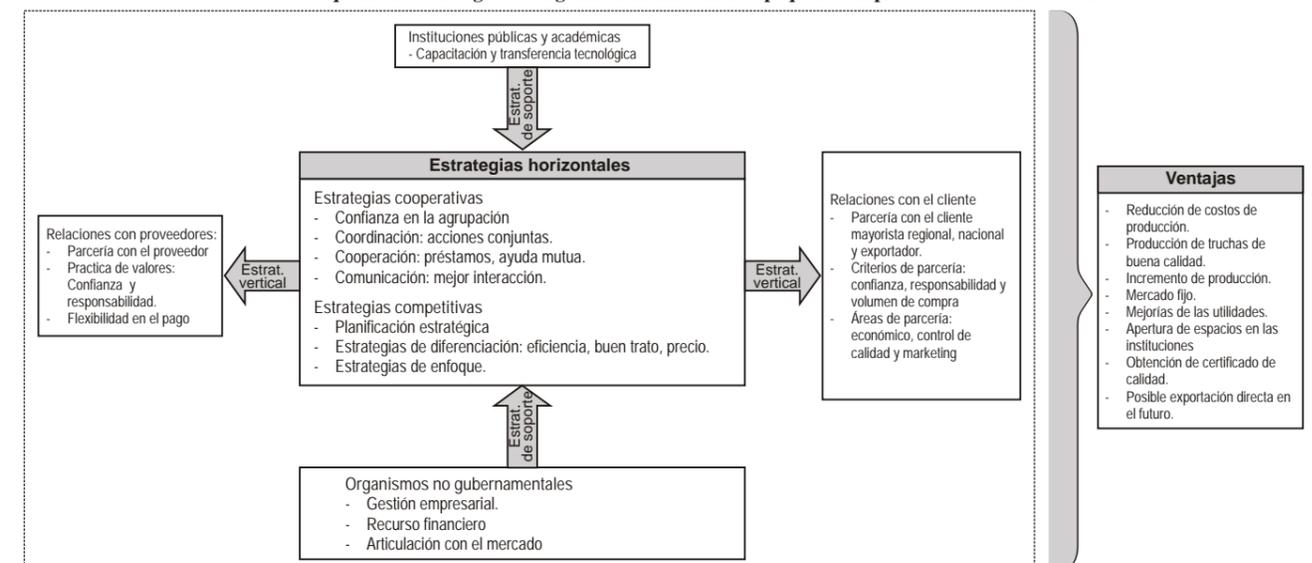


Figura 2 - Nuevo esquema de estrategias de organización industrial basado en relaciones en las agrupaciones de pequeñas empresas. Fuente: Elaboración propia basado en los datos obtenidos

REFERENCIAS

- Almeida, F. C.; Onusic, L. M.; Gremaud, A. P. Um aglomerado industrial de produção de ventiladores em Catanduva. In: LES RELATIONS INDUSTRIELLES COLLOQUE FRANCO-BRÉSILIENNES - Bilan et perspectives, 2002, Grenoble. Colloque Franco-Bresilien: Les relations industrielles franco-bresiliennes - Bilan et Perspectives. Franca: FACEF, 2001.
- Ansoff, H. I. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- Axelrod, R. *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books, 1984.
- Casarotto, F. N.; Pires, L. H. *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 2001.
- Chopra, S.; Meindl, P. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimento: estratégia de planejamento e operações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- Christopher, M. L. *Logistics and Supply Chain Management*. London: Pitman, 1992.
- Conejos, J.; Duch, E.; Fontrodona, J.; Hernandez, J. M.; Luzarraga, A.; Terré, E. *Cambio Estratégico y Clusters en Cataluña*. Barcelona: Gestión 2000, 1997.
- Corrêa, G. N. Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais. Tese de Doutorado em Engenharia, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- Dagnino, G. B.; Padula, G. Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In: EUROPEAN ACADEMY OF MANAGEMENT SECOND ANNUAL CONFERENCE ON INNOVATIVE RESEARCH IN MANAGEMENT, 2002, Stockholm. PROCEEDINGS OF THE EURAM. Stockholm, 2002.
- Day, G. S. *Market-Driven Strategy*. New York, NY: Free Press, 1990.
- Durante M. S. *Estratégia de integración vertical como una solución para la reducción del desperdicio del cliente y para la externalización de proceso de los grandes proveedores*. 1998. Tesis de Mgs. en Reingeniería y Tecnologías de aseguramiento, Facultad de Ingeniería de sistemas, Informática y ciencias de la computación, Universidad Francisco Marroquin, Guatemala, 1998.
- Ernst, D. *O Novo Ambiente Competitivo e o Sistema Internacional de Tecnologia: desafio de países de industrialização tardia*. São Paulo: FVG, 1994.
- Flores, E. M. *Marketing Estratégico para Comercializar la Producción de Truchas en el Departamento de Puno*. 2003. Tesis de Mgs. en marketing y negocios internacionales, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, 2003.
- Freire, A. *Estratégia-Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo, 1997.
- Ghemawat, P. *Strategy and the business landscape*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1999.
- Fukuyama, F. *Confiança: valores sociais e criação de prosperidade*. Lisboa: Gradiva, 1996.
- Godoy, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Coord) PESQUISA QUALITATIVA EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: PARADIGMAS, ESTRATÉGIAS E MÉTODOS. São Paulo: Saraiva, 2006.
- Hall, W. K. Survival strategies in a hostile environment. *Harvard Business Review*, vol. 58, No. 5, pp. 75-85. 1980.
- Henderson, B. D. The origin of strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 6, pp. 139-144, 1989.
- Hines, P. Integrated materials management: the value chain redefined. *International Journal of Logistics Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 13-22, 1993.
- Humphrey, J. Industrial organization and manufacturing competitiveness in developing countries. *World Development*, Vol. 23, No. 1, pp. 1-7, 1995.
- Johnston, R.; Lawrence, P. R. Beyond vertical integration: the rise of the value-adding partnership. *Harvard Business Review*, Vol. 66, No. 4, pp. 94-101, 1988.
- Koller, E. F. Vertical integration of agricultural cooperatives. *Journal of Farm Economics*, Vol. 32, No. 4, pp. 1048-1058, 1950.
- Lipnack, J.; Stamps, J. *Rede de Informações*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- Mazzali, L.; Costa, V. M. H. M. As Formas de organização em Rede: configuração e instrumento de análise da dinâmica industrial recente. *Revista de Economia Política*, Vol. 17, No. 4, pp. 121-139, 1997.
- Mintzberg, H. *Estratégia*. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org) *ESTRATÉGIA: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- Moore, W. E. *O Impacto da Indústria: modernização de sociedades tradicionais*. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.
- Nielsen, R. P. Cooperative strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 475-492, 1988.
- Phillips, L. W.; Chang, D. R.; Buzzell, R. D. Product quality, cost position, and business performance: a test of some key hypotheses. *Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 2, pp. 26-43, 1983.
- Porter, M. E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 6, pp. 77-90, 1998.
- _____. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. *Vantagem Competitiva*. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____. *Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- Schmitz, H. *Collective efficiency and increasing returns*. IDS Working Paper no. 50. Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, 1997.
- Selva, J. P.; Conde, E. R.; Diaz, A. B. C. *Dirección comercial: los instrumentos del marketing*. 2a ed. Alicante: Club Universitario, 2003.
- Simon, H. A. *Reason in human affairs*. Stanford University Press, 1983.
- Stake, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org) *Handbook of Qualitative Research*. Sage, 1994.
- Thomas, K. Conflict and conflict management. In: DUNETTE, M. D. (Ed) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.
- Valenti, W. C. Aquaculture for sustainable development. In: VALENTI, W. C.; POLI, C. R.; PEREIRA, J. A.; BORGHETTI, J. R. (Ed) *Aquicultura no Brasil: bases para um desenvolvimento sustentável*. Brasília: CNPq; Brasília: Ministério de Ciência e Tecnologia, 2000.
- Wren, B. M. Channel structure and strategic choice in distribution channels. *Journal of Management Research*, Vol. 7, No. 2, pp. 78-86, 2007.
- Wright, P. A Refinement of Porter's Strategies. *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 1, pp. 93-101, 1987.
- Zaccarelli, S. B.; Telles, R.; Siqueira, J. P. L. de; Boaventura, J. M. G.; Donaire, D. *Cluster e Redes de Negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios*. São Paulo: Atlas, 2008.