

# Los Servicios de Desarrollo Empresarial



para las Pymes  
del Subsector  
Agroindustria

# Los Servicios de Desarrollo Empresarial para las PYME del Subsector Agroindustria

---

Estudio de Mercado elaborado por  
IMASEN

Informe Final  
Vilma Gómez

---



# Índice

Presentación .....	5
Resumen Ejecutivo .....	7
Introducción.....	12
<b>El Sector Agroindustrial.....</b>	<b>14</b>
1. El sector agroindustrial y la muestra .....	14
2. Escenarios en que operan las Pymes agroindustriales.....	18
<b>El Mercado de Servicios de Desarrollo Empresarial en las Pymes Agroindustriales .....</b>	<b>21</b>
1. Magnitud y diferencias en el consumo y la demanda de Servicios de Desarrollo Empresarial .....	21
2. Situación y cambios en las áreas de los servicios de asesoría y capacitación utilizados y demandados por las Pymes.....	25
Asesoría en servicios de gestión .....	25
Asesoría en servicios de calidad .....	27
Asesoría en servicios de información .....	28
Asesoría en servicios de marketing .....	30
Asesoría en servicios de comercialización .....	31
Asesoría en servicios de procesos tecnológicos .....	33
3. Rasgos predominantes en los servicios de capacitación .....	35
4. Organización empresarial : Cooperación y asociación .....	39
5. Diferencias por tamaño de empresas en el uso y demanda de los Servicios de Desarrollo Empresarial.....	41

6. Genero y Servicios de Desarrollo Empresarial.....	44
7. Los mercados de destino de los productos y los Servicios de Desarrollo Empresarial.....	46
8. Tipología de los demandantes de los Servicios de Desarrollo Empresarial .....	47
<b>Situación de los Proveedores de Servicios para pymes</b>	
<b>Agroindustriales</b> .....	49
1. Características generales.....	49
2. Identificación de proveedores de servicios .....	50
3. Acceso a los servicios de proveedores .....	52
<b>Conclusiones</b> .....	63
<b>Recomendaciones</b> .....	57
<b>ANEXOS</b>	
Proveedores de SDE en Lima. 1999 .....	60
Proveedores de SDE en Arequipa. 1999 .....	65
Proveedores de SDE en Cusco. 1999 .....	67
Proveedores de SDE en Cajamarca. 1999 .....	70
<b>Bibliografía</b> .....	72

## Presentación

**E**l Proyecto PYMAGROS, “Productores y Mercados de Agro de la Sierra, está orientado a mejorar la competitividad de la agricultura y agroindustria de la Sierra de país, poniendo especial énfasis en el desarrollo de estrategias que articulen los productores a los mercados. Este proyecto es producto de un convenio entre la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y la Comisión para la Promoción de Exportaciones (PROMPEX).

PYMAGROS busca aprovechar la rica biodiversidad de la sierra para promover la competitividad de esta región, diversificando así la oferta de productos andinos no tradicionales y sus derivados, a partir de una identificación previa de nichos de mercado para estos productos.

PYMAGROS concibe a las empresas de transformación y comercialización de productos andinos como sus aliados estratégicos para el impulso de la agricultura de la sierra. El foco de atención del proyecto son los pequeños y medianos empresarios que operan en la transformación y/o comercialización de productos andinos. El proyecto se dirige también a organizaciones de agricultores con recursos limitados, pero con capacidad de liderazgo y potencia para proveer de materias primas a las empresas mencionadas, según los requerimientos de los nichos de mercado.

En un contexto de apertura de mercados, el nivel de competencia al que las empresas agroindustriales se ven sometidas es creciente, requiriéndose de un mejoramiento constante de sus capacidades técnicas y habilidades empresariales. Es por ello que el conocimiento de las necesidades y demandas de las empresas agroindustriales tanto en Lima como en provincias, constituye un hito fundamental para potenciar este sector a través de desarrollo de servicios adecuados de información, gestión, comercialización y procesos productivos.

Es por ello que en el año 1999 el proyecto Pymagros en colaboración con el Programa Deside encargaron a la empresa IMASEN, el realizar una encuesta sobre el mercado de servicios del sector agroindustrial en las ciudades de Lima, Arequipa, Cajamarca y Cusco, permitiéndonos así tener información comparativa de diversas ciudades del país, lo que ha enriquecido especialmente este trabajo.

El análisis de la información así como la redacción del presente documento fueron encargados a la Dra. Vilma Gómez, Economista especialista en agronegocios y temas agrarios. Queremos agradecer en esta presentación a todas aquellas personas que colaboraron en este estudio, a la empresa IMASEN, a través del responsable Martín Sánchez, a los empresarios que dieron su tiempo para la realización del presente trabajo y a la Dra. Gómez por su valioso análisis y los aportes contenidos en el presente documento.

Alberic Hibon  
DIRECTOR

Marisela Benavídes  
DIRECTORA ADJUNTA

# Resumen Ejecutivo

**E**n el actual contexto de apertura económica, las ventajas comparativas que se presentan en la agroindustria - beneficiaria de la biodiversidad y de condiciones climáticas que permiten satisfacer demandas de productos estacionales en cualquier época del año- la convierten en el elemento dinámico de la cadena de valor capaz de arrastrar la modernización de la agricultura y la ganadería nacional.

1. Con la apertura de la economía peruana al mercado internacional, el nivel de competencia de las empresas ha aumentado, siendo requisito fundamental el mejoramiento permanente de las capacidades técnicas y las habilidades empresariales para mantenerse y crecer en los mercados. En tal sentido, el acceso a los servicios de desarrollo empresarial es vital para su desarrollo.
2. En Lima y en las provincias de Arequipa, Cusco y Cajamarca aparecen registradas alrededor de 3179 empresas agroindustriales (87% en Lima, 7% en Arequipa, 3% en Cusco y 3% en Cajamarca). Estos rangos muestran los diferentes grados de desarrollo agroindustrial en cada región. La muestra estuvo conformada por 222 Pymes agroindustriales, de las cuales 101 fueron Pymes agroindustriales de Lima y 121 de las otras provincias. A ellas se les aplicó una encuesta y adicionalmente se realizaron algunas entrevistas en profundidad.
3. Las áreas temáticas más utilizadas tanto en Lima como en provincias fueron las **asesorías en gestión**, lo que se explica por las exigencias de formalización. Las **asesorías en control de calidad, explicadas** por las exigencias en la sanidad e inocuidad de los alimentos por parte de los clientes, constituyen el segundo servicio más utilizado, aunque solo recurrieron a ellos el 58% y 41 % respectivamente.

Existen brechas importante en las áreas de **información, marketing y post cosecha**. En Lima utilizan estos servicios en un rango de 33 a 53%, mientras que en provincias el uso es menor y ese rango se encuentra entre 31 y 33%.

Las asesorías de procesos productivos y de comercialización son poco utilizados tanto en Lima como en provincias, variando en un rango que va de 27 al 38% en Lima y de 27 al 31 % en provincias

4. La demanda potencia; en las diferentes áreas de asesoría son **significativamente mayores en provincias** que en Lima. Las asesorías mas demandadas en Lima son comercialización (43%), control de calidad, información y marketing (41%). En las provincias es significativamente mayor la demanda de servicios de marketing (69%), le siguen los servicios de calidad (62%), comercialización (61%) e información (48%).
5. La asesoría en información, es el tercer servicio utilizado por las Pymes de Lima y el cuarto en provincias, aunque sólo fue usado por el 53% y el 33% respectivamente. Los rubros a los que se recurrió más, aunque en porcentajes no muy significativos, son los relacionados a la información de precios (37% en Lima y 18% en provincias) y a la información de mercados (34% en Lima y 19% en provincias). Claramente los servicios de información son de difícil acceso y es probable que presenten altos costos de transacción.

La demanda por los servicios de información es mayor en provincias que en Lima y las preferencias están por los rubros de información de mercados, oportunidades de inversión e información de tecnologías.

6. Los servicios de comercialización están estrechamente ligados a servicios para acceder a los mercados. La asesoría en comercialización fue en general poco utilizada pero su demanda aumenta significativamente tanto en Lima como en provincias, en especial en los rubros relacionados a la venta de productos, contacto con los clientes y conocimiento de la demanda de los mercados tanto actuales como potenciales.
7. La asesoría en procesos tecnológicos está ligada a la disminución de costos y a lograr empaques, presentación y calidad adecuada de los productos. El 45% en Lima y el 41 % en provincias utilizan estos servi-

cios, debido a que sus precios son altos y difíciles de encontrar en el mercado. Las empresas que recurrieron a ellos lo hicieron principalmente para mejorar las técnicas de transformación de producto.

8. Los servicios de capacitación se dirigen a producir procesos de cambio no solo a nivel de los conocimientos y habilidades sino también de aptitudes, hábitos y valores. Según la encuesta, fue el segundo servicio más utilizado tanto en Lima como en provincias, especialmente en el área de procesos productivos. La capacitación en áreas relativas a la calidad le sigue en importancia.

Es previsible que la demanda por los servicios de capacitación se eleve en los próximos años, tendiendo a localizarse mayormente en provincias. En este ámbito, el 71 % de las empresas encuestadas manifiestan necesitarlo, en especial en las áreas de procesos productivos, comercialización, gestión de la calidad y oportunidades de negocios vía internet.

9. La cooperación y organización intra e inter-empresarial es uno de los ejes para lograr mayores niveles de competitividad. La encuesta revela que en las Pymes agroindustriales no es frecuente el conocimiento de las modalidades de cooperación y es importante indicar, por lo mismo, que el 60% de los empresarios agroindustriales de Lima se mostraron dispuestos a asociarse y que esa disposición es incluso más favorable en provincias (72%), sobre todo para comercializar, obtener información y promocionar sus productos.
10. El tamaño de la empresa es una variable que influye de manera importante en la utilización de los servicios no financieros. Los datos obtenidos muestran que es la mediana empresa la que proporcionalmente tiende a utilizar más estos servicios que las pequeñas empresas, comportamiento que sería explicable por sus mejores condiciones económicas y de gestión. En cuanto a la demanda hay que notar, sin embargo, que ella no sólo crece en general en las provincias sino entre los micro y pequeños empresarios de Lima.

De la misma manera, son las empresas que producen para el mercado externo las que utilizan más servicios de asesoría en comparación con las que destinan sus productos a los mercados de Lima y de provincias.

11. La muestra registra que a medida que crece la empresa el número de mujeres empresarias disminuye tanto en Lima como en provincias, por lo que generalmente ellas se ubican en el sector de la micro y pequeña empresa. Las empresarias utilizan servicios mas elementales en el desarrollo empresarial, tales como los servicios de gestión y capacitación, y sus demandas se orientan hacia aquellos que pueden generar efectos mas inmediatos. Sin embargo, estos comportamientos podrían ser una variable derivada de tamaño -y las necesidades específicas de sus propios negocios.
12. Las encuestas y entrevistas realizadas a las Pymes agroindustriales permiten establecer una tipología de demandantes de servicios no financieros, lo que a su vez da lugar a propuestas para el diseño de la oferta de servicios. Se proponen cuatro tipos de empresas o demandantes de servicios: I. empresas sin intereses en servicios, II. empresas en situación inicial, III. empresas en crecimiento y IV. empresarios con intereses diversos.
13. Existe un número importante de instituciones que proveen servicios de desarrollo empresarial no financieros a las Pymes agroindustriales aunque muchas de ellas sin un perfil definido en relación a los servicios que brindan o con una actuación reciente en este campo. Destacan como proveedores las empresas privadas, los profesionales individuales, las universidades e institutos y las instituciones públicas, Los gremios y asociaciones, así como ONGs, son también proveedores aunque de menor importancia que los primeros.
14. Son las relaciones personales y el esfuerzo del empresario los medios predominantes para conocer la existencia de los proveedores y acceder a los servicios de capacitación. La publicidad es otro medio importante, pero bastante más atrás que el contacto directo.

### **En relación a las recomendaciones:**

15. El Estado debería cumplir un papel fundamental en la oferta y demanda de servicios no financieros propiciando una política clara y favorable al desarrollo de las Pymes y de la agroindustria a través de una política comercial y legislaciones tributarias y laborales adecuadas. Al transformar materia prima y estar sujeta a la estacionalidad, la agroindustria

constituye un sector particular y el crecimiento de las Pymes requiere políticas de fomento pre-competitivos que ayuden a enfrentar las fallas del mercado.

De la misma manera, el Estado tiene el rol de elaborar y desarrollar una base de datos mínima que dé cuenta de la magnitud y evolución del sector empresarial y constituya un punto de partida sólido para el planeamiento y la marcha de este sector. Sería deseable que el MITINCI cuente con un presupuesto adecuado para estas tareas

16. Tanto el Estado como la cooperación internacional deberían privilegiar instrumentos dirigidos a fortalecer e incentivar la demanda por servicios de desarrollo empresarial. El estudio demuestra que las empresas enfrentan barreras de entrada o discriminaciones de mercado en razón de su tamaño, bajos niveles de patrimonio, dificultades de acceso a la información, y otros.
17. Dado el aislamiento en que se encuentran las Pymes, la asociatividad podría ser el factor desencadenante de la transformación, del cambio y del aumento de competitividad, por lo que se pueden generar externalidades tanto a nivel de la información como de tecnologías, capacitación, financiamiento, etc.
18. La encuesta revela que existen por lo menos 4 tipos de empresarios que requieren servicios determinados. La oferta podría organizarse según la tipología de los servicios de asesoría y capacitación.
19. Al nivel de la oferta de servicios, el Estado y la cooperación técnica deberían promover directamente la oferta de los servicios de desarrollo empresarial organizando y diseminando la información relevante.
20. Es necesario impulsar una institucionalidad en relación a los servicios de desarrollo empresarial para acercarse más directamente a la demanda, que se encuentra sobretodo en provincias, pero además para brindar servicios especializados y con calidad y evitar duplicar esfuerzos.
21. La oferta de servicios debe organizarse en función a la demanda y ésta indica que además de los servicios clásicos de gestión o de primera generación, las Pymes necesitan servicios que potencien su crecimiento mediante una mayor relación con el mercado y servicios que aceleren

la competitividad, como las asociaciones y otras formas de integración horizontal. Todo ello implica que los servicios de asesoría y capacitación deberían ampliar sus campos e introducir a estos últimos en la clasificación de servicios de desarrollo empresarial.

En la institucionalidad de proveedores debería involucrarse a las universidades nacionales y locales **como proveedoras de servicios en todos los ámbitos de** la asesoría y de la capacitación.

## Introducción

**U**na **definición mínima considera que la agroindustria es una actividad económica que combina** básicamente el proceso productivo agrícola con el industrial dentro de una operación rentable. En dicho proceso, la agricultura y la industria pueden alcanzar distintos grados de integración horizontal y vertical y eventualmente llegar hasta su integración con las actividades de comercialización y provisión de insumos<sup>1</sup>.

Definitivamente, el potencial de desarrollo agroindustrial en el Perú es muy grande - y esto es algo que vino a confirmar el estudio de la empresa Monitor en 1995<sup>2</sup> - y la agroindustria podría llegar a constituirse en el elemento dinámico de la cadena de valor arrastrando la modernización de la agricultura y la ganadería nacional.

Es sabido que el Perú goza de una amplia biodiversidad, con especiales condiciones climáticas que le permiten satisfacer demandas de productos estacionales en cualquier época del año, pero además ésta es una ventaja comparativa dinámica que se concilia bien con la necesidad de promover actividades intensivas en mano de obra y que propicien la integración local y regional de todo el territorio nacional.

Es aquí que cobran importancia las Pymes dedicadas a la agroindustria. Sin embargo, que ellas tengan un desarrollo eficiente depende tanto de los contextos económicos e institucionales más amplios como de su acceso a una gama de servicios que afectan directamente su desempeño a nivel de la gestión y el manejo empresarial. Sobre este último punto es que trata el presente trabajo.

<sup>1</sup> El Sistema Agroalimentario. Una Visión Integral de la Cuestión Agraria en América latina. Absalón Machado C. y Jorge Torres O. Colombia 1987 <sup>2</sup> Construyendo las Ventajas Competitivas del Perú. Los Agronegocios. Monitor Company 1995

**En la construcción de competencias, las Pymes deben ingresar a procesos de aprendizaje de nuevos conocimientos, experiencias y destrezas que se incorporan por las vinculaciones que entablan con otros agentes e instituciones y por el acceso a servicios de consultoría, asesoría y capacitación, modalidades de los llamados *Servicios de Desarrollo Empresarial* (SDE).**

De esta manera, su actuación en el mercado no sólo depende de las oportunidades que este le ofrece o deja de ofrecer, sino también de sus capacidades y competencias en la gestión y administración, reto que resulta aún más exigente porque generalmente la gestión se concentra en la figura de; dueño y en entornos familiares donde priman procesos de selección basados más en la confianza que en la calificación.

Este trabajo evaluará el nivel de intervención en servicios prestados directamente a las Pymes agroindustriales. Las áreas de intervención pueden ser prestadas directamente a las empresas, dirigirse a los operadores o también actuar en forma global<sup>3</sup>.

Para estos efectos se realizó una encuesta a una muestra representativa de las Pymes, a partir de la cual se estiman tanto la demanda como la oferta de servicios de desarrollo empresarial.

Este trabajo consta de cuatro partes. En la primera, se analiza en forma general las principales características del contexto que enfrentan las Pymes en el Perú y se especifican los rasgos relevantes de las Pymes agroindustriales; en la segunda se analiza, a través de los datos de la encuesta, la magnitud, características y estructura de; consumo y la demanda de servicios de desarrollo empresarial en el sector. En la tercera parte se identifican las características y los cambios fundamentales en la oferta de servicios a las Pymes agroindustriales y finalmente, en la última parte, se sintetizan las conclusiones y recomendaciones principales del trabajo.

<sup>3</sup> Servicios para la Pequeña y Microempresa en el Perú. Balance 1985.98. Alfredo Coronel Zegarra. MITINCI-GTZ. 1999.

# El Sector Agroindustrial

## 1. El sector agroindustrial y la muestra

**S**egún las estadísticas de “Perú en Números” 1999, que se basa en cifras del INEI, y de “Perspectiva Industrial” del Ministerio de Industrias, la actividad agroindustrial tuvo una participación más o menos estable en el PBI a lo largo del período 1991-97, contribuyendo con un promedio de 5.6%. Sin embargo, paralelamente su participación respecto al total de la industria manufacturera evolucionó de manera desfavorable, disminuyendo del 24.4% al 22,7% entre ambos años, para permanecer posteriormente a ese nivel.

Las tasas de crecimiento anual de la actividad agroindustrial presentan un comportamiento errático en el lapso de 1991-1999. A pesar que son más frecuentes los años con tasas de crecimiento positivas, el sector agroindustrial tuvo caídas significativas en 1993 y 1998 por los efectos del fenómeno del Niño. A su turno, también influyó desfavorablemente la crisis financiera internacional, que contrajo la demanda externa.

Esta evolución del sector agroindustrial en el período 1991-99 se explica por el diferente comportamiento de las actividades que lo conforman. Algunos rubros, como la fabricación de cacao y chocolatería y confitería, o la mezcla de bebidas espirituosas, presentaron más variaciones negativas que positivas mientras otros, como la preparación y conservación de carne, los productos de molinería, la fabricación de productos lácteos, los alimentos para animales, los productos alimenticios diversos y las conservas de frutas y legumbres, mostraron generalmente incrementos positivos salvo en los años del fenómeno del Niño. En especial, es destacable el crecimiento continuo de los rubros de conservas de frutas y legumbres y productos alimenticios diversos, denominados actividades no tradicionales.

Es difícil cuantificar las dimensiones de la micro y pequeña empresa e incluso la mediana empresa en la actividad agroindustrial, no sólo porque no conta-

mos con una tradición estadística y de seguimiento consistentes sino debido a que en los últimos años los cambios en el sector han sido muy dinámicos. El Ministerio de Industrias cuenta con un registro importante de unidades económicas a través de su sistema de información empresarial, que da cuenta del número de empresas formalizadas, aunque éstas no están actualizadas. Lamentablemente, el MITINCI no cuenta con los recursos necesarios para hacer un seguimiento más cercano.

**Cuadro N° 1**  
**Número de empresas agroindustriales según Código CIU,**  
**en Lima, Arequipa, Cusco y Cajamarca**

Código	RUBROS CIU	Total	Lima	Arequipa	Cusco	Cajamarca
1513	Elab. y Conservación de Frutas, Legumbres y Hortalizas	106	90	12	3	1
1514	Elab. de Aceite y Grasas de Origen Vegetal y Animal	70	54	7	8	1
1520	Elab. de Productos Lácteos	265	181	51	10	23
1531	Elab. de Productos de Molinería	260	119	63	57	21
1532	Elab. de Almidones y de Prod. Derivados del Almidón	8	8	0	0	0
1533	Elab. de Alimentos Preparados para Animales	25	19	4	1	1
1541	Elab. de Productos de Panadería	1,200	1,074	79	16	31
1542	Elab. de Azúcar	14	13	1	0	0
1543	Elab. de Cacao y Chocolates y de Prod. de Confeitería	104	81	9	13	1
1544	Elab. de Macarrones, Fideos, Alcuozuz y Prod. Farinaceos Similares	41	35	4	0	2
1549	Elab. de Otros Prod. Alimenticios NCP	671	671	s.i.	s.i.	s.i.
1551	Destilación de Bebidas Alcohólicas y Alconol Etilico	250	250	s.i.	s.i.	s.i.
1552	Elab. de Vinos	100	100	s.i.	s.i.	s.i.
1553	Elab. de Bebidas Malteadas y Maltas	1	1	s.i.	s.i.	s.i.
1554	Elab. de Bebidas No Alcohólicas, Aguas Minerales	62	62	s.i.	s.i.	s.i.
1600	Elab. de Productos de Tabaco	2	2	s.i.	s.i.	s.i.
		3,179	2,760	230	108	81

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Imasen - PYMAGROS-SWISSCONTACT. 1999

Dado que la encuesta se realizó en Lima y los departamentos de Arequipa, Cuzco y Cajamarca, presentamos los datos que resumen el registro de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas en estos lugares. En total ahí figuran 3,179 empresas, el 87% en Lima, el 7% en Arequipa, el 3% en Cuzco y el 3% en Cajamarca. Aún siendo cifras con las limitaciones ya mencionadas, ellas muestran los diferentes grados de desarrollo agroindustrial de cada región.

Para la encuesta fueron importantes las empresas que corresponden a los códigos CIIU 1513, 1531 y 1549 referidos a la elaboración de conservas de frutas, legumbres y hortalizas, así como la elaboración de otros productos alimenticios y de productos de molinería. En el caso de Cajamarca, fue importante la elaboración de lácteos. A estos CIIU corresponden los productos no tradicionales y aquellos cuyos insumos o materia prima provienen de las regiones estudiadas. Como el cuadro N° 1 indica, las empresas correspondientes a estos ítems son aproximadamente 1088 empresas. La muestra se centró en la micro, pequeña y mediana empresa. Los listados se completaron con datos proporcionados por Prompex para las provincias y ADEX para Lima.

El cuadro No 2, presenta el tamaño y composición de la muestra. La encuesta abarcó a 222 unidades empresariales, 101 en Lima, 50 en Arequipa, 46 en el Cusco y 25 en Cajamarca. El límite establecido para diferenciar entre la micro y pequeña con la mediana empresa fue que las primeras facturan menos de

**Cuadro N° 2**  
**Tamaño y composición de la muestra de PYMES agroindustriales (%)**

	Lima		Provincia							
			Total		Arequipa		Cusco		Cajamarca	
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
<b>Tamaño de la empresa</b>										
Micro y pequeña	73	72	106	87	45	90	39	85	22	88
Mediana	28	28	15	13	5	10	7	15	3	12
Total	101	100	121	100	50	100	46	100	25	100
<b>Sexo del gerente</b>										
Hombre	77	76	92	76	42	84	32	70	18	72
Mujer	24	24	29	24	8	16	14	30	7	28

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Imasen - PYMAGROS-SWISSCONTACT, 1999

500,000 nuevos soles al año y la mano de obra empleada es menos de 101.

La muestra del sector agroindustrial revela una estructura caracterizada por una mayoría de microempresas, pocas pequeñas y contadas medianas (un 28% en Lima y un 13% en los departamentos del interior), y una significativa aunque reducida presencia de mujeres empresarias como gerentes en el sector.

El cuadro N03 presenta la información de las empresas encuestadas, pero agrupadas según la producción a la que se dedican. En su mayoría, como puede apreciarse, se trata de productos no tradicionales.

Adicionalmente a la encuesta, se realizaron entrevistas con empresarios que proporcionaron información cualitativa que ayuda a complementar o interpretar los resultados.

**Cuadro N° 3**  
**Principales grupos de productos**

RUBROS	%
Frutas y derivados 1/	54
Cereales y derivados 2/	35
Hortalizas y derivados	22
Condimentos y salsas	15
Tuberculos	11
Productos de confitería 3/	11
Productos Lácteos	10
Café, Té y filtrante	9
Colorantes y productos curtiembres	7
Plantas medicinales	5
Bebidas alcohólicas	6
Miel de abeja	3
Refrescos	2
Chocolates y derivados	2
Otros 4/	7

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Inasen - PYMA GROS-SWISSCONTACT, 1999

Notas: 1/ Frutas y derivados: frutas en conserva, néctares, mermeladas, fruta confitada, etc. • 2/ Cereales y derivados: harinas y hojuelas de arroz, cebada, quinua, kitcha, trigo, etc.,. Ideos y productos de panadería.  
3/ Productos de confitería: caramelos, galletas, manjar blanco, mazamoras, etc. • 4/ Otros: aceites, castañas, aceitunas y otros.

<sup>4</sup> En el trabajo se ha definido como micro y pequeña empresa a las unidades de producción que facturan menos de 500,000 nuevos soles al año y cuentan con mano de obra empleada menor a 10 trabajadores. Las medianas empresas son aquellas que facturan más de 500,000 nuevos soles al año y cuentan con mano de obra empleada mayor a 10 trabajadores.

## **2. Escenarios en que operan las PYMES agroindustriales**

Las Pymes agroindustriales en el Perú se movilizan en un ambiente institucional caracterizado por la ausencia de políticas que le asignen un rol estratégico como sector clave en el desarrollo del país. Esto se evidencia por un marco legislativo que no promueve la inversión, la falta de acceso al crédito y aspectos tributarios que desincentivan o dificultan el desarrollo de las empresas.

En la configuración actual de las Pymes agroindustriales han intervenido procesos y fenómenos económicos y políticos cuyo impacto todavía no ha sido suficientemente evaluado y que tienen que ver con las políticas económicas y de apertura de la economía entre 1990 y 1995, que cambiaron las reglas de juego para el sector privado. La inserción en el mercado internacional y el proceso de pacificación motivó también a algunos profesionales de las ciencias agrarias y la administración a invertir en el sector, constituyendo muchos de ellos pequeñas empresas que se encuentran actualmente en buena posición económica y con cierto dinamismo en el mercado.

Los cambios ocurridos en los últimos años han tenido diferentes direcciones: cambios en la estructura productiva existente, ligados a los cambios en la demanda externa e interna y a fenómenos climáticos que afectaron al agro en general, y cambios en la estructura interna de las propias empresas. Hubieron quiebras de pequeñas y medianas empresas, algunas pequeñas crecieron y se convirtieron en medianas, aparecieron nuevas pequeñas empresas de buena performance y proliferaron las microempresas.

Por último, el estancamiento de la demanda interna y la marcada recesión del período reciente han jugado un papel importante en la estabilidad de las empresas. Aquellas que actualmente están creciendo o se ubican en situación estable son las que encontraron un nicho en el mercado o las que lograron establecer determinadas alianzas con abastecedores o intermediarios que les permitieron un mejor manejo de los riesgos de la crisis.

A pesar que este trabajo no tuvo como objetivo principal realizar un diagnóstico de las Pymes agroindustriales, identifica algunas características del sector que resumidamente se presentan en el cuadro N° 4.

Las Pymes agroindustriales son empresas caracterizados por el aislamiento y la falta de una masa crítica que sea soporte de una moderna gestión. Los sistemas de propiedad son poco diferenciados. Ellas transforman la producción agropecuaria y se aprovisionan de materia prima recurriendo a diferentes modalidades, a través del mercado, de relaciones contractuales con agricultores, mediante la estrategia de la integración vertical o también de la propia chacra, ya que algunos agricultores prolongan la producción agrícola transformando sus productos. Por eso, los datos muestran que el 56% de la muestra de las micro y pequeñas empresas combinan producción agropecuaria con transformación - por ejemplo, la producción de subproductos de la leche en Cajamarca -. En general, la mediana empresa es más claramente industrial, aunque algunas también cuentan con actividad agrícola pero tratándolas como actividades separadas.

**Cuadro N° 4**  
**Perfil de las PYMES Agroindustriales (%)**

Variables	Lima		Provincias 1/	
	Micro y pequeña	Mediana	Micro y pequeña	Mediana
<b>TIPO DE EMPRESA</b>				
- Emp. agroindustriales	44	68	54	87
- Emp. agroindustriales y agropecuarias	56	32	46	13
<b>MERCADO DE DESTINO</b>				
- Nacional	90	50	94	70
- Extranjero	10	50	5	30
<b>Nº DE TRABAJADORES PERMANENTES</b>				
- Hasta 10	71	21	87	28
- De 11 a 20	22	25	9	16
- Más de 20	7	54	4	56
<b>EVENTUALES</b>				
- Hasta 10	44	36	50	19
- Más de 10	11	43	21	61
- No tiene	45	21	30	20
<b>NUMERO DE PRODUCTOS</b>				
- 1 producto	34	36	16	34
- 2 a 3 productos	62	54	59	55
- 4 a 6 productos	4	11	26	11
- Más de 6 productos	0	0	0	0
<b>SITUACION DE LA EMPRESA</b>				
- Creciendo	51	61	43	68
- Estacionaria	48	39	52	21
<b>AGREMIACION</b>				
- Afiliación de la empresa a algún gremio	36	79	30	47

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Imasen - PYMAGROS-SWISSCONTACT. 1999  
1/ Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca

En lo que respecta al mercado de destino, las Pymes agroindustriales encuestadas producen fundamentalmente para el mercado nacional. En Lima, producen para el mercado de Lima y en provincias para los mercados de la región. Es significativa aunque poco importante la presencia de empresas que se dirigen hacia el mercado externo.

La amplia mayoría de unidades encuestadas cuenta con menos de 10 trabajadores permanentes, aunque una de sus características más importantes es que simultáneamente emplean un número importante de trabajadores eventuales, lo que hace más compleja su gestión empresarial.

Como puede apreciarse, más del 60% de las empresas producen entre 2 y 6 productos, y esa variedad productiva es particularmente más acentuada entre las micro y pequeñas empresas del interior. Al parecer, esta estrategia de diversificación se debería no sólo a la limitada producción agrícola sino también al hecho de que los mercados urbanos y locales son pequeños, estimulando la incursión en nuevos productos que compensen las altas y bajas de los precios y la demanda.

De acuerdo a la encuesta, alrededor del 50% de las empresas se encontrarían en una situación de estancamiento económico, cifra que disminuye tanto en Lima como en provincias a medida que crece el tamaño de la unidad empresarial. Sin embargo, paralelamente se encuentran otras con una posición económica que los entrevistados caracterizan como de crecimiento y que generalmente se encuentran estrechamente ligadas a los productos promisorios como cereales, frutas, plantas medicinales, hortalizas, condimentos alimenticios, colorantes y curtientes, entre otros.

Dentro de este grupo de empresas que se encuentran en crecimiento ubicamos aquellas constituidas en los últimos años con un perfil interno y externo más moderno y consistente para su adaptación al mercado, muchas de las cuales están siendo conducidas por profesionales. Las Pymes agroindustriales tienen un débil nivel de asociación y los más agremiados son los medianos empresarios. Sólo el 36% de las micro y pequeñas empresas en Lima y el 30% en provincias pertenece a alguna organización empresarial.

Por último, hay que añadir que la mayoría de las Pymes agroindustriales tiene una gestión centralizada en la figura del dueño y sus familiares. La encuesta encontró que en más del 60% de las empresas el dueño y su entorno familiar tomaban las decisiones para la elección de los proveedores de servicios. Como era esperable, esa centralidad crece entre las de menor tamaño.

# El Mercado de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) en las PYMES Agroindustriales

La apertura de la economía al mercado internacional lleva a un incremento del nivel de competencia al que se ven enfrentadas las empresas, y estas son circunstancias donde un requisito fundamental para su sobrevivencia y desarrollo será el mejoramiento permanente de sus capacidades técnicas y habilidades empresariales.

Que las Pymes realicen su capacidad potencial para generar ingresos, dependerá entonces en gran medida de; acceso a los servicios de desarrollo empresarial. La utilización de servicios de asesorías, asistencia técnica y capacitación, deben formar parte de sus estrategias si quieren acelerar los procesos de aprendizaje y alcanzar los niveles de competitividad requeridos en estos contextos.

La utilización actual y la demanda potencial<sup>5</sup> de los servicios de desarrollo empresarial se analizan a través de los resultados de la encuesta a los empresarios agroindustriales.

## **I. Magnitud y diferencias en el consumo y la demanda de SDE**

La utilización de servicios de desarrollo empresarial muestra algunas diferencias significativas en nuestra encuesta. Las Pymes recurren a ellos en un rango que va de 27 al 73% tanto en Lima como en provincias, pero si se excluyen 2 servicios, la asesoría en gestión y los servicios de capacitación,

<sup>5</sup> Para determinar la demanda potencial por servicios no financieros se preguntó a los entrevistados sobre la "necesidad" de estos servicios, y acto seguido se indagó si los pensaban "contratar en el futuro". Reconocer que son "necesarios" no significa, sin embargo, que se haya previsto contratarlos, porque esta última decisión está muy condicionada por restricciones tanto externas como internas, por lo que sus resultados son menores. En este trabajo hemos tomado las respuestas sobre la "necesidad" de servicios percibida como equivalente a la demanda potencial.

estos rangos pasan a ser entre el 27 y 58% en Lima y entre el 27 y 50% en provincias. Dicho de otra manera, solo en estos 2 servicios el consumo empresarial es significativo, mientras decae en el resto.

El cuadro N° 5 muestra que el 73% de las empresas encuestadas, tanto en Lima como en Provincias, utilizaron los servicios de gestión, lo que puede interpretarse como una respuesta a su formalización, ya que los rubros mas frecuentes en este ítem son el tributario/contable y legal y trámites

**Cuadro N° 5**  
**Utilización de Servicios de Desarrollo Empresarial (%)**

	Utiliza	
	Lima	Provincias 1/
<b>Servicios de Asesorías</b>		
Gestión	73	73
Calidad	58	50
Información	53	33
Marketing	46	31
Proc. Productivos	45	41
Comercialización	38	31
Post Cosecha	27	27
<b>Servicios de Capacitación</b>	62	62

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Imasen - PYMAGROS-SWISSCONTACT. 1999  
1/ Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca

En el otro extremo, la más baja utilización de estos servicios se produce en el caso del manejo post-cosecha (27% tanto en Lima como en provincias), lo que nos estaría revelando la poca valoración de tales procesos en la elaboración de productos agroindustriales.

En provincias el porcentaje de empresarios que utilizan otros servicios diferentes al de gestión son significativamente menos que en Lima. Las diferencias más saltantes entre Lima y el interior se ubican en las áreas de información y marketing, donde las menciones a su utilización en provincias son de -20% y -15% respectivamente que la capital.

En relación a las necesidades de servicios o lo que hemos llamado demanda potencial (cuadro NI 6), el comportamiento de los empresarios de ambas zonas es significativamente diferente: esta vez, es en las provincias donde el número de empresas que declaran requerir estos servicios de asesoría es mayor. En todos los casos se acercan o superan el 50%, mientras en Lima la demanda se ubica en rangos bastante menores y llegan máximo al 41% - prescindiendo, nuevamente de los servicios de capacitación -. Las mayores diferencias se dan en los servicios de marketing y procesos post-cosecha, que en provincias concentran cada uno 28% más respuestas que en Lima.

**Cuadro N° 6**  
**Demanda de Servicios de Desarrollo Empresarial (%)**

	Demanda	
	Lima	Provincias 1/
<b>Servicios de Asesorías</b>		
Gestión	37	59
Calidad	41	62
Información	41	48
Marketing	41	69
Proc. Productivos	24	48
Comercialización	43	61
Post Cosecha	17	45
<b>Servicios de Capacitación</b>	53	71

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Imason - PYMAGROS-SW/SSCONTACT. 1999  
1/ Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca

Los cuadros siguientes (N° 7 y N° 8), nos acercan a otra manera de analizar el perfil del consumo y la demanda de los servicios en asesoría y capacitación. Aquí se especifican sucesivamente los porcentajes por número de servicios utilizados y demandados por los empresarios.

Como puede observarse (cuadro N° 7), en Lima el 92% de las empresas utilizan por lo menos un servicio, el 13% utiliza uno, el 47% declara usar entre 2 y 4 y el 33% entre 5 y 7 - 8% no utilizó ninguno -, A su turno, las cifras muestran nuevamente un menor uso de servicios empresariales en provincias: el 88% de las empresas utilizan al menos uno, 23% usan uno, baja a 42% la suma de respuestas entre 2 y 4 y también baja al 24% las menciones entre 5 y 7 - aquí, el 12% no utiliza ninguno -.

Estos datos evidencian que las Pymes recurren crecientemente al apoyo que proviene de los servicios de asesoría, aunque muestran también tanto la desigualdad en el acceso en Lima y provincias como el hecho de que aún no se utilizan la mayoría de servicios necesarios. Como vimos, sólo el 33% de las empresas en Lima y el 24% en provincias usan entre 5 y 7 de ellos, en desmedro precisamente de los servicios que apoyan el desarrollo de la competitividad.

**Cuadro N° 7**  
**Número de Servicios utilizados (%)**

NUMERO DE SERVICIOS	Utiliza	
	Lima	Provincias 1/
0	8	12
1	13	23
2	17	12
3	15	18
4	15	12
5	15	11
6	12	7
7	6	6

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Imasen - PYMAGROS-SWISSCONTACT, 1999  
1/ Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca

**Cuadro N° 8**  
**Número de Servicios Demandados (%)**

NUMERO DE SERVICIOS	Demanda	
	Lima	Provincias 1/
0	26	17
1	21	7
2	11	14
3	12	6
4	11	13
5	10	6
6	6	17
7	4	20

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Imasen - PYMAGROS-SWISSCONTACT, 1999  
1/ Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca

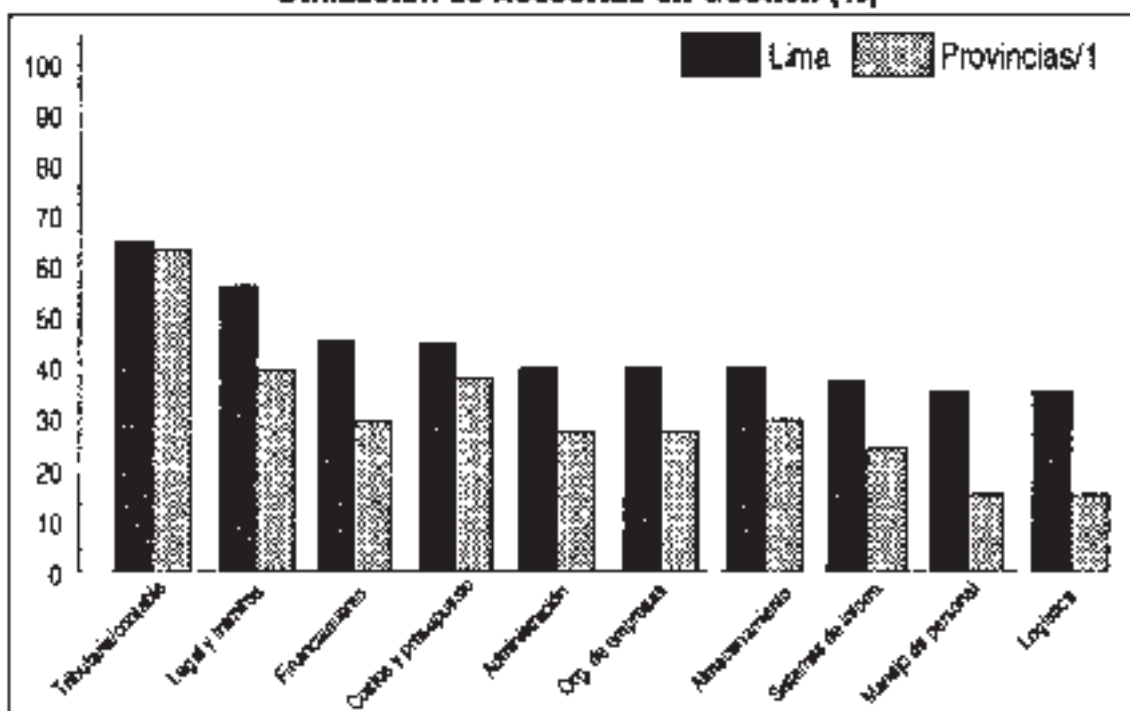
La demanda potencia; en las provincias aparece, a su vez, significativamente mayor que en Lima, De esta manera, las respuestas que indican que se necesitarían 5, 6 ó 7 de los servicios de asesoría empresarial, llegan al interior a un alto 43%, mientras las mismas sólo alcanzan al 20% en la capital. Estos datos sirven para confirmar que existe una demanda general en todos los segmentos de la muestra, aunque ella tiende a ser significativamente más sentida en las provincias.

### 3. Situación y cambios en las áreas de los Servicios de Asesoría y Capacitación utilizados y demandados por las PYMES

#### Asesoría en servicios de gestión

Las Pymes agroindustriales requieren una gestión que supere las tradicionales formas de trabajo y administración empresarial. Después de 1990, su formalización produjo un aumento de la necesidad de servicios de contabili-

**Gráfico N° 1**  
**Utilización de Asesorías en Gestión (%)**



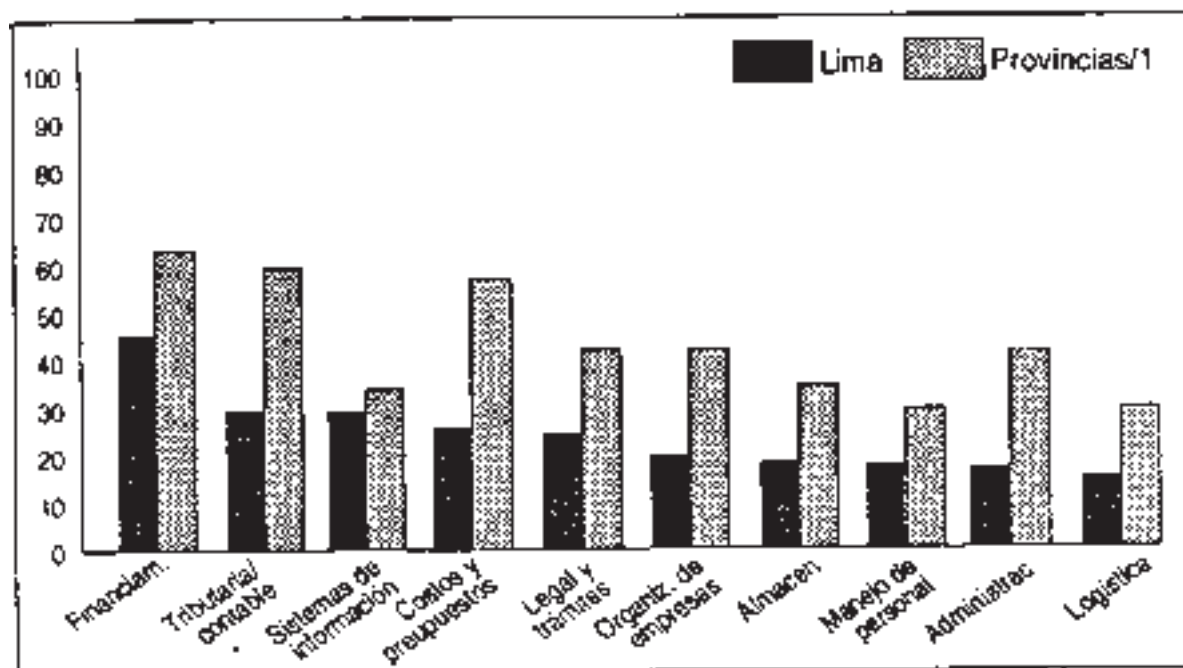
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Imasen-PYMAGROS-SWISSCONTACT. 1999 1/ Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca

dad y de tramitación de la documentación, y debido a esto las Pymes incrementaron el uso, tanto en Lima como en provincias, de los servicios relacionados con la parte tributaria/contable y legal (64% y 55% en Lima; y 62% y 39% en provincias respectivamente).

**Como se aprecia en el gráfico N° 1, respecto a las provincias las Pymes de Lima acceden a más servicios de asesoría en los diversos aspectos de la gestión, en especial en manejo de personal y logística.**

La situación cambia al analizar la demanda potencial, esto es, como hemos dicho, la percepción de la necesidad de estas asesorías de parte de los empresarios entrevistados. En todos los casos los servicios ligados a la gestión es sustancialmente mayor en provincias que en Lima. Del gráfico No 2, se puede observar que aquellos 3 servicios de gestión más demandados al interior son financiamiento, tributaria/contable y costos y presupuestos.

**Gráfico N° 2  
Demanda de Asesorías en Gestión (%)**



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Imasen-PYMAGROS-SWISSCONTACT, 1999 1/ Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca

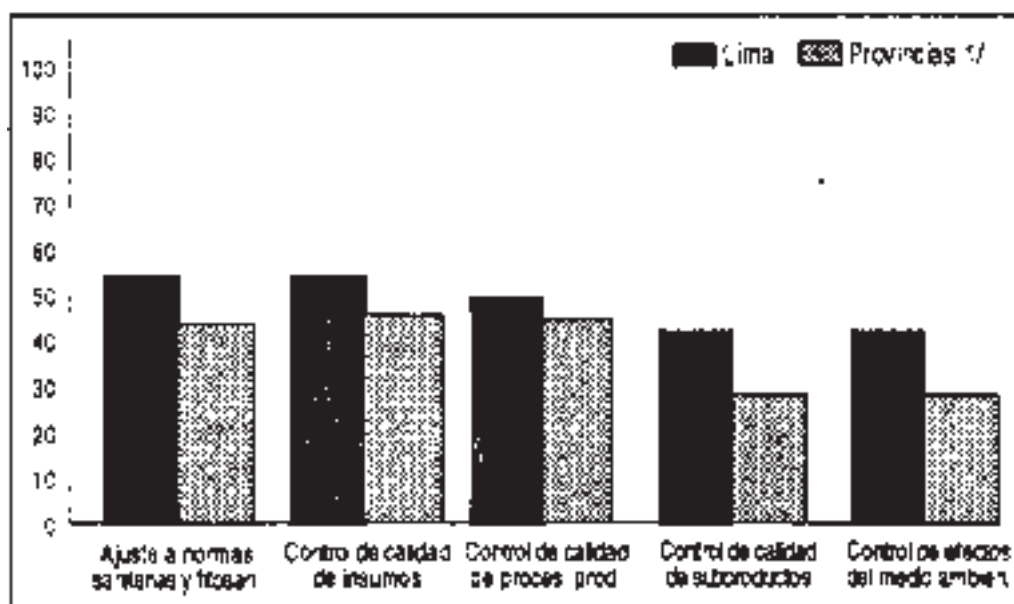
A pesar del frecuente uso comprobado, persiste la demanda por asesorías en aspectos tributarios y contables, en especial en provincias, tanto para los micro, pequeños y medianos empresarios. En Lima la demanda potencial se concentra en la micro y pequeña empresa, fundamentalmente en las empresas que se encuentran con una baja performance.

Según algunos entrevistados, los servicios contables y los relativos al manejo de costos y presupuestos, organización de empresas y preparación de proyectos para conseguir financiamiento para las Pymes agroindustriales no han sido todavía desarrollados ni estandarizados, como sí parece ser el caso en otras ramas de la actividad industrial. La oferta de estos servicios debería tomar en cuenta estas limitaciones, lo que podría ayudar a incidir en la mayor percepción de su necesidad para el desarrollo empresarial.

### Asesoría en Servicios de Calidad

La calidad de los productos alimenticios estuvo tradicionalmente asociada a una exigencia sanitaria legal, pero actualmente es considerada principalmente como un elemento de la competitividad en los mercados. Los resultados de

**Gráfico N° 3**  
**Utilización de Asesorías en Control de Calidad (%)**

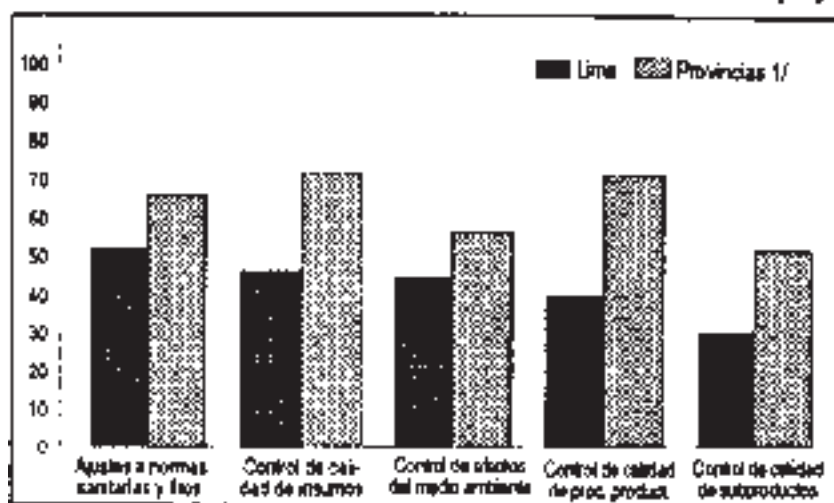


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Imaser-PYMAGROS-SWISSCONTACT, 1999  
1/ Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca

la encuesta dan cuenta de la asociación de la calidad con determinados análisis físico-químicos o microbiológicos, y las asesorías en este campo constituyen el segundo rubro más utilizado por las empresas tanto en Lima como en provincias. Los servicios más frecuentes están ligados al ajuste a las normas sanitarias y fitosanitarias y al control de calidad de los insumos. Se aprecia el interés de las empresas por el cuidado del medio ambiente, aunque la asistencia técnica para estos efectos es aún baja, sobre todo al interior.

De otro lado, la demanda potencial de los servicios de calidad es significativamente mayor en provincias que en Lima, en especial la demanda por control de calidad en los procesos productivos. Debe observarse que en el 64% de las empresas del interior, especialmente pequeñas y medianas, aparece la necesidad de incorporar mecanismos de gestión de calidad como el HACCP (Análisis de riesgos y control de puntos críticos) o las normas ISO.

**Gráfico N° 4**  
**Demanda de Asesorías en Control de Calidad (%)**



Fuente:  
Elaboración propia en base a encuesta realizada por Imasen-PYMAGROS-SWISSCONTACT. 1999 1/ Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca

Las condiciones de calidad de los productos agroalimentarios y agroindustriales son logrados por procesos complejos porque mantienen relaciones con la calificación de la mano de obra, las formas de producción, la organización de la empresa y su impacto medio-ambiental. Desde este punto de vista, los proveedores de los servicios que aseguren calidad deberán ser confiables y reconocidos por las entidades competentes, porque de lo contrario pueden generarse falsas garantías de calidad.

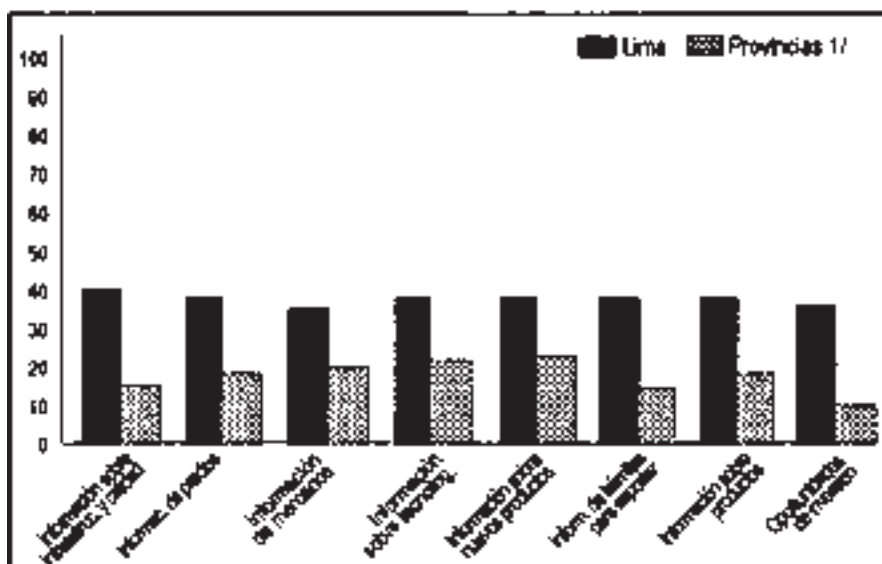
## Asesoría en Servicio de Información

La asesoría en información es el tercer servicio utilizado por las Pymes de Lima y el cuarto en provincias, y hay que remarcar que este es el caso donde se encuentran las mayores diferencias entre ambas zonas de estudio: mientras en Lima el 53% declararon utilizar estas asesorías, en provincias lo hicieron sólo un 33%, esto es, veinte puntos menos.

Al preguntarse sobre rubros específicos de los servicios de información, merece destacarse que mientras el 37% de las Pymes utilizan información de precios en Lima, en provincias sólo lo hace el 18%. Igual tendencia ocurre en relación a la información de mercados, en donde contrasta el 34% que declaran haberlo utilizado en Lima frente al 19% en provincias.

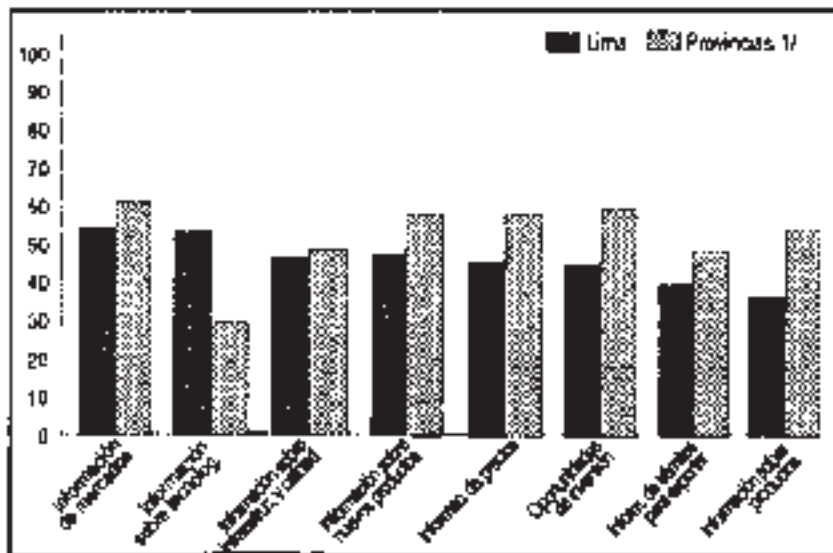
La baja utilización de estos servicios, particularmente en las provincias analizadas, puede estar relacionada con el difícil acceso y la inexistencia de ofertas, pero también al alto costo de transacción que podrían significar en especial para los microempresarios

**Gráfico N° 5**  
**Utilización de Asesorías en Información (%)**



Fuente :  
Elaboración propia en base a encuesta realizada por Imasen-PYMA GROS-SWISSCONTACT. 1999 1/ Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca

**Gráfico N° 6**  
**Demanda de Asesorías en Información (%)**



Fuente:  
Elaboración propia  
en base a encuesta  
realizada por  
Imasen-PYMAGROS-  
SWISSCONTACT.  
1999 1/ Incluye  
Arequipa, Cusco  
y Cajamarca

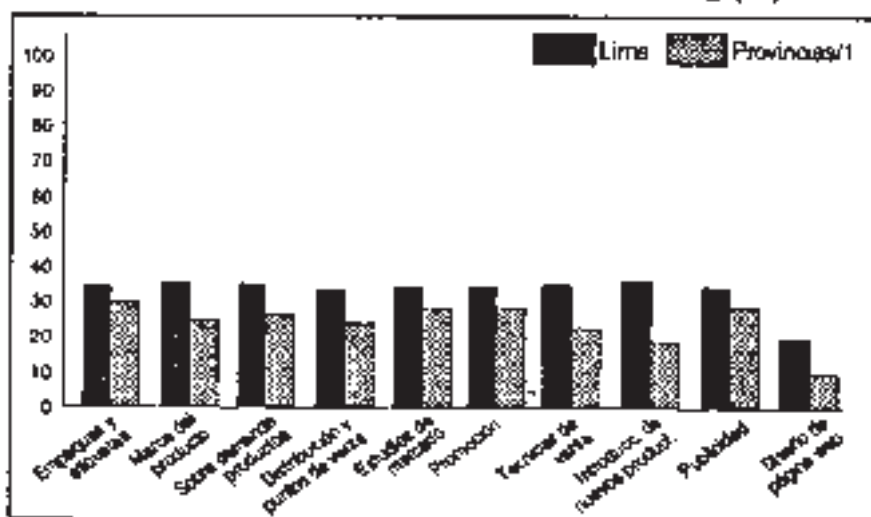
En relación a las necesidades o la demanda potencial hay que llamar la atención sobre el hecho de que este es uno de los pocos casos en que la demanda crece en Lima en relación a su utilización anterior, lo que revela la importancia que parecen atribuirle los empresarios encuestados. Aún así, sin embargo, la demanda sigue siendo mayor en las provincias y las preferencias aquí privilegian la información de mercados, las oportunidades de inversión e información de tecnologías.

## Asesoría en Servicios de Marketing

El nivel de utilización de este servicio en todas las áreas que comprende la asesoría en marketing es en general bajo, llegando máximo al 32% en Lima y es incluso menor en provincias (máximo 28%).

En Lima destaca la utilización de aquellos rubros relacionados a la presentación de producto, como empaques, etiquetas y marcas (32%). En provincias, las empresas han utilizado más servicios de asesorías en empaques y etiquetas y en la promoción de sus productos (28 y 23%).

**Gráfico N° 7**  
**Utilización de Asesorías en Marketing (%)**



Fuente : Elaboración propia en base a encuesta realizada por Inasen-PYMAAGROS-SWISSCONTACT, 1999  
 1/ Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca

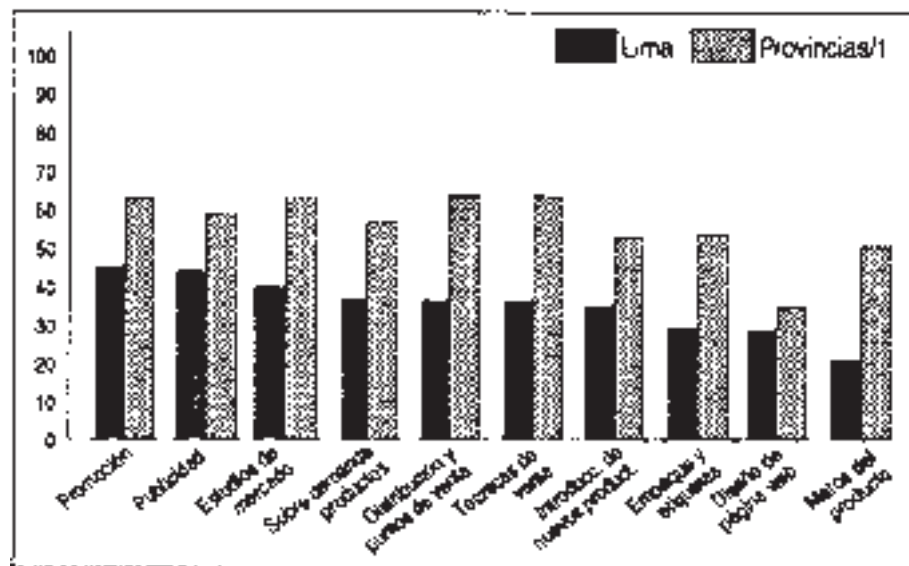
Respecto a la demanda potencial, la tendencia es contraria al consumo de servicios y como ocurre generalmente en provincias la demanda es significativamente mayor.

En Lima son los servicios de promoción y publicidad los servicios de mayor necesidad para las Pymes, mientras en provincias se suman a estos los servicios de distribución y puntos de venta, estudios de mercado y técnicas de venta.

Estos servicios son escasos en el mercado y muy recientes pero de gran utilidad para que las empresas sean eficientes en su relación con el merca-

do. La encuesta revela que existe una significativa demanda potencial en las provincias.

**Gráfico N° 8**  
**Demanda de Asesorías en Marketing (%)**



Fuente : Elaboración propia en base a encuesta realizada por InmaSen-PYMAGHOS-SWISSCONTACT, 1999  
1/ Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca

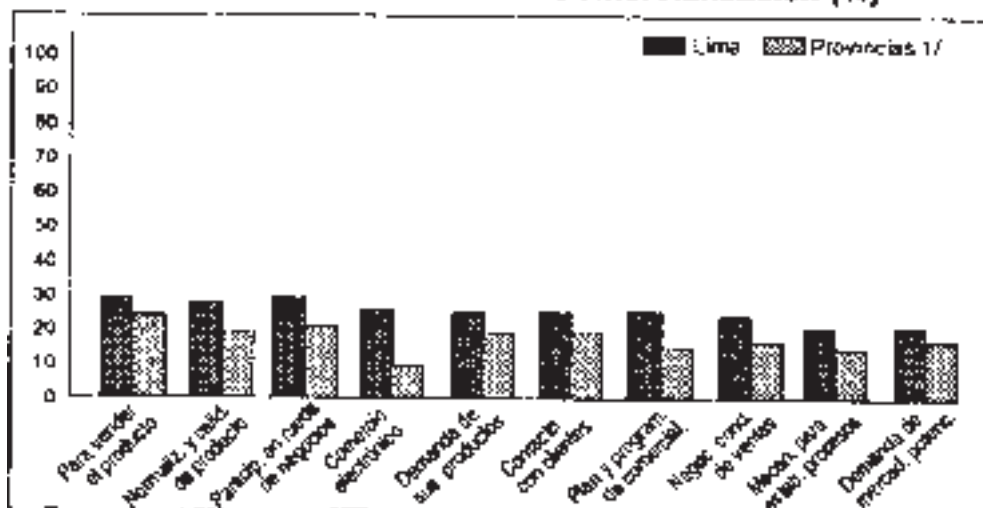
### Asesoría en Servicios de Comercialización

La comercialización es la fase en la que se evalúa la eficiencia y la eficacia de los otros elementos de la competitividad, pero a pesar de esto es uno de los servicios menos frecuentados tanto en Lima como provincias. Las principales asesorías utilizadas por las Pymes agroindustriales de Lima son las relacionadas a la venta de producto (29%), participación en rueda de negocios (27%) y normalización y calidad de los productos (27%).

Por su parte, las Pymes de provincias han utilizado sobre todo aquellos servicios ligados a la venta de producto y a la demanda de sus productos, para contacto con clientes y para la participación en rueda de negocios. Todos los servicios empleados están estrechamente ligados al acceso a los mercados.

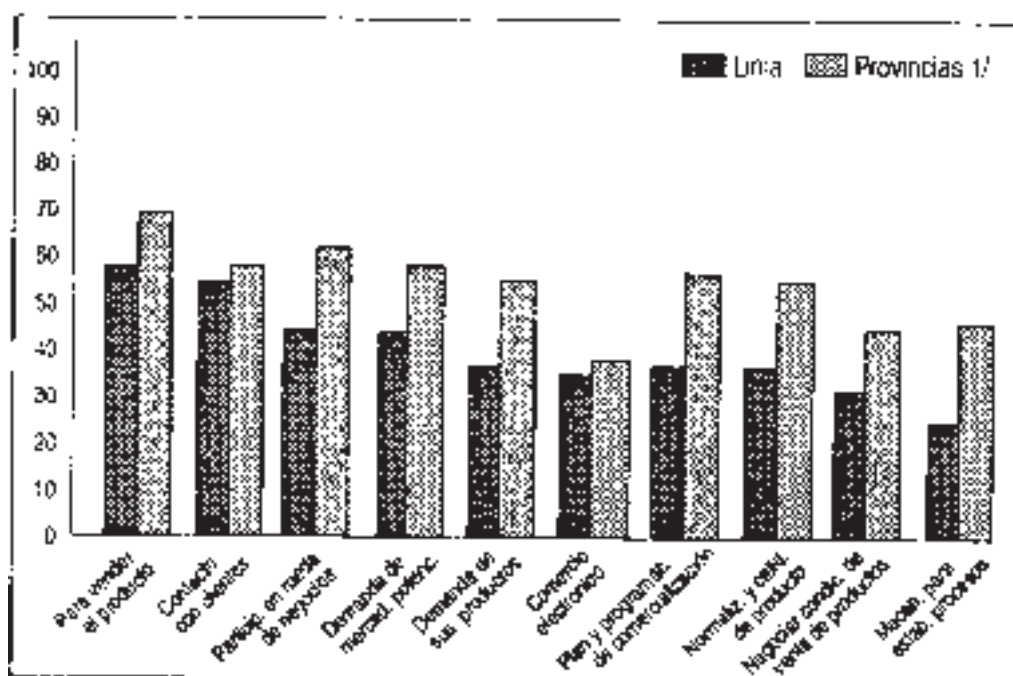
La demanda por los servicios de comercialización aumenta significativamente en ambas zonas, aunque también con mayor relevancia en provincias. La necesidad de asesoría para vender sus productos se presenta con el más alto porcentaje tanto en Lima (56%) como en provincias (67%).

**Gráfico N° 9**  
**Utilización de Asesorías en Comercialización (%)**



Fuente : Elaboración propia en base a encuesta realizada por Imasen-PYMAGROS-SWISSCONTACT 1999  
1/ Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca

**Gráfico N° 10**  
**Demanda de Asesorías en Comercialización (%)**



Fuente : Elaboración propia en base a encuesta realizada por Imasen-PYMAGROS-SWISSCONTACT 1999  
1/ Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca

La asesoría para tener contactos con los clientes cobra mayor importancia entre las Pymes de Lima, mientras en provincias se prefiere aquellos que tienen que ver con la participación en ruedas de negocios (60%), seguido de la necesidad de servicios para conocer la demanda de mercados potenciales y para contacto con los clientes (57% y 56% respectivamente).

Nótese finalmente que todavía la asesoría en comercio electrónico ocupa un lugar bastante relegado, sobre todo en las provincias donde apenas llega a un escaso 9% de utilización y al 36% de demanda - el más bajo entre todos los servicios vinculados a la comercialización

### **Asesoría en Procesos Tecnológicos**

La adaptación de procesos tecnológicos en la agroindustria no sólo están concebidos para disminuir pérdidas post cosecha y transformar los productos agropecuarios sino para reducir costos y lograr empaques, presentación y calidad adecuados de los productos. Es muy importante en la producción alimentaria y lo es más en el actual contexto económico, porque dota a las empresas de mayores capacidades competitivas. La innovación tecnológica está ligada a la mejora de la productividad, a la diversificación y a la diferenciación de productos.

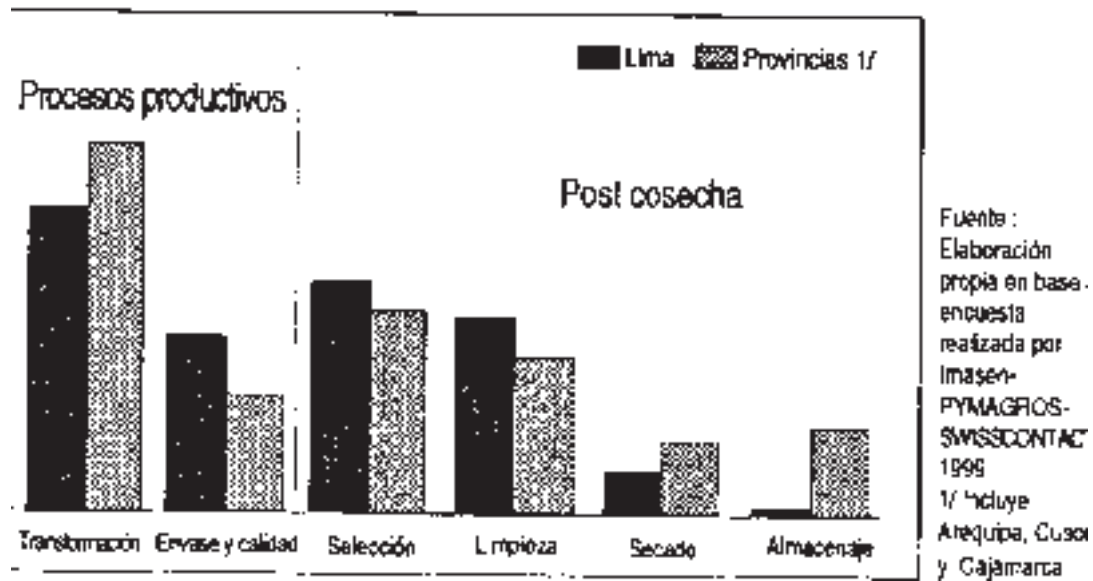
Las asesorías en procesos productivos aparece como el quinto servicio más consumido en Lima y el tercero en provincias, aunque en Lima su consumo es ligeramente mayor. Las empresas que contrataron este servicio lo hicieron principalmente para mejorar las técnicas de transformación del producto (Cuadros N° 5 y 6)

En las entrevistas directas a los empresarios, estos manifiestan que los precios de estos servicios son altos y declaran no encontrarlos fácilmente en el mercado. La demanda no sólo es por servicios de consulta, sino sobre manejo de tecnologías adecuadas a los procesos y tamaños de las empresas.

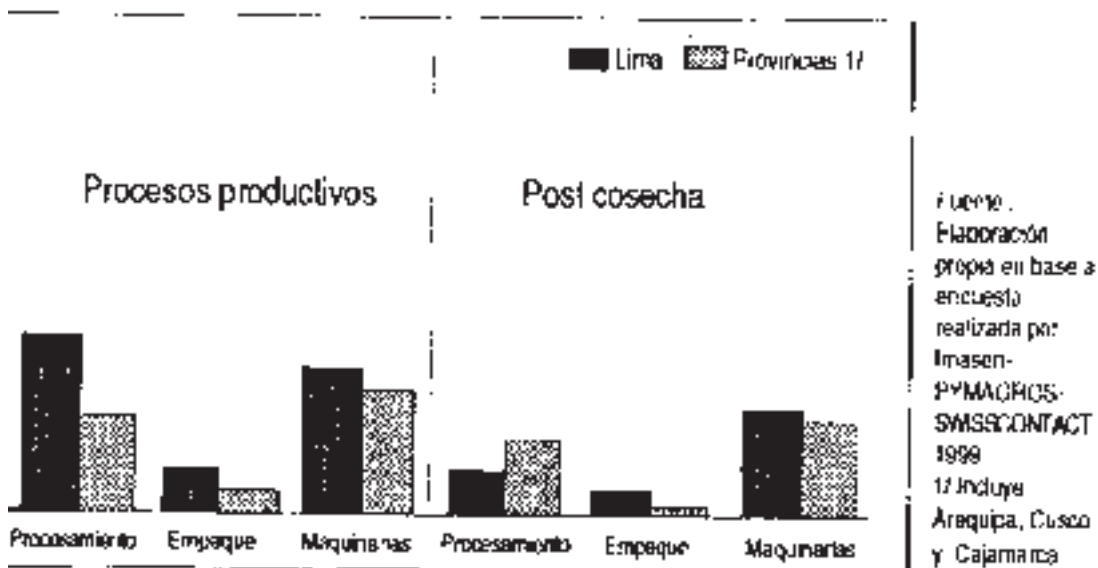
Las maquinarias que utilizan en el caso de provincias han sido adquiridas en su mayoría fuera de las zonas, aunque también se encontró empresas que diseñan su propia maquinaria. Las tecnologías adecuadas a las Pymes agroindustriales constituye un campo por desarrollar, y en especial en relación a los nuevos productos.

La utilización de asesorías para el manejo post-cosecha es significativamente bajo entre los empresarios (27% tanto en Lima como en provincias) y se explica porque son actividades realizadas por los agricultores o por los intermediarios y/o loor los empresarios que declaran no utilizar los servicios de asesoría en este campo. (Ver gráfico No 1 I.)

**Gráfico N° 11**  
**Utilización de Asesorías en Procesos Tecnológicos (%)**



**Gráfico N° 12**  
**Demanda de Asesorías en Procesos Tecnológicos (%)**



Respecto a la demanda, los empresarios manifiestan requerir más estos servicios en provincias, el 48% en procesos productivos y el 45% en manejo post cosecha. Mientras que en Lima, la demanda es significativamente baja (24% en procesos productivos y sólo 17% en post cosecha).

### **3. Rasgos predominantes en los servicios de capacitación**

La capacitación es un servicio cuyo objetivo no sólo es producir procesos de cambio a nivel de los conocimientos y habilidades sino también en las actitudes, hábitos y valores. Los impactos son de mediano y largo plazo y para desarrollarse de manera eficiente requiere la conformación de redes de apoyo sostenidas en el tiempo y de políticas preocupadas por promover la capacitación de los recursos humanos.

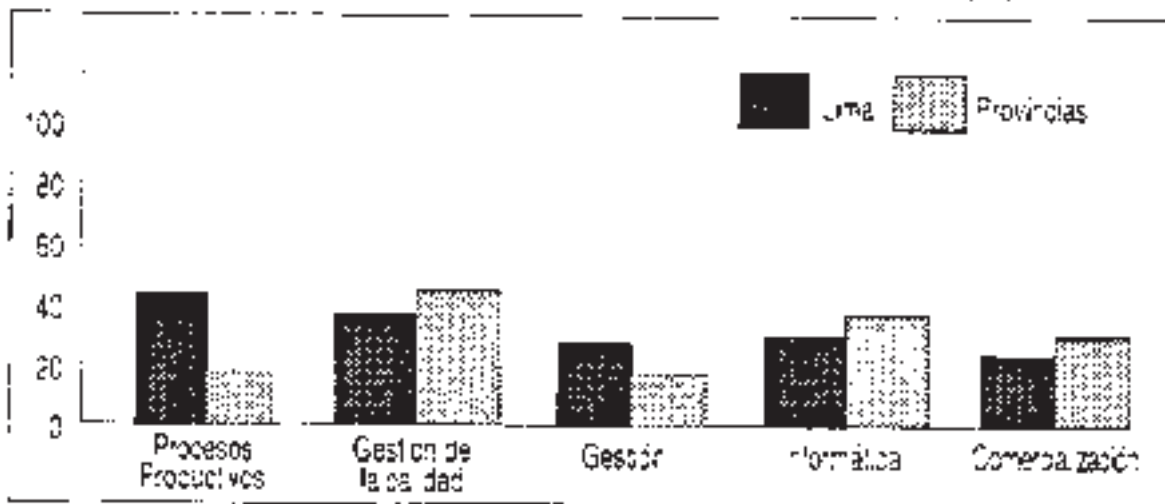
La encuesta revela que el servicio de capacitación ha sido uno de los servicios más contratados, sólo superado por los servicios de asesoría en gestión tanto en Lima como en provincias. Esto podría significar que entre las Pymes agroindustriales ha habido en estos últimos años un impulso creciente dirigido a mejorar sus capacidades y conocimientos para la gestión de sus empresas y para hacer frente a los cambios en las condiciones cada vez más competitivas de operación de los mercados.

Al analizar las áreas específicas de los servicios de capacitación (Gráfico N° 13), encontramos que las Pymes de Lima y provincias han tendido a utilizar más los servicios de capacitación en el área de procesos productivos, mostrando preferencia por estos aspectos vitales para la agroindustria. Como puede apreciarse en el cuadro No. 9, el índice promedio de uso de servicios de capacitación llega al 39 en su caso, seguido de cerca por la gestión de calidad que se ubica en segundo lugar (37). Las áreas de capacitación menos frecuentadas son las relativas a la gestión (27), la informática (26) y la comercialización (22).

La capacitación es un proceso permanente, y la demanda que registra la encuesta aparece bastante alta particularmente en las provincias de interior, donde antes un 71% de las empresas encuestadas habían manifestado necesitarlo - frente a un 53% en Lima - . Esta demanda es mayor entre los empresarios del Cusco, seguido de Cajamarca y Arequipa, mostrando que existe un amplio campo para la oferta de servicios de capacitación.

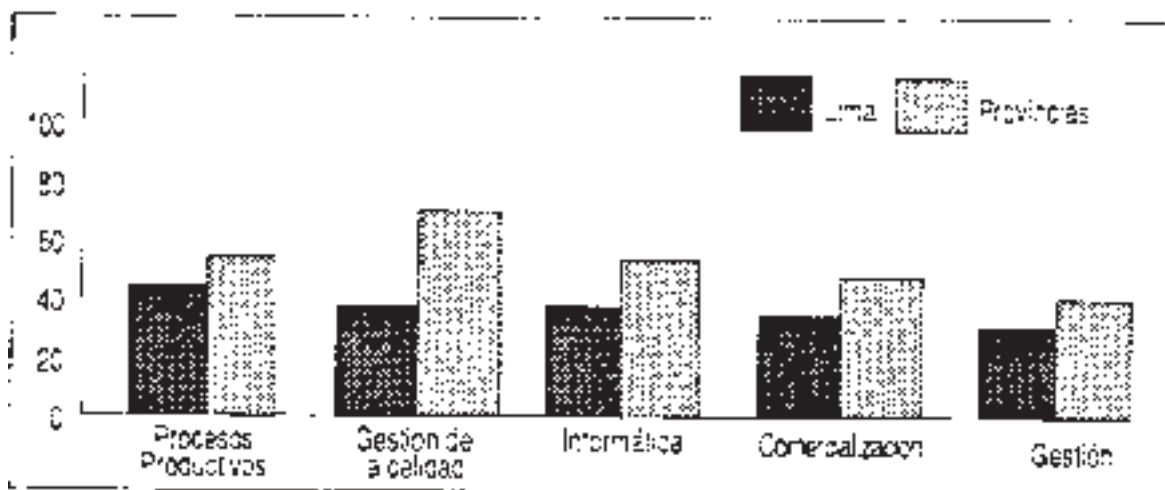
La demanda por los servicios de capacitación es mayor tanto en Lima como en provincias en las áreas relativas a los procesos productivos, en especial para el sector de los pequeños empresarios y en relación a las tecnologías de procesamiento.

**Gráfico N° 13**  
**Utilización por Área de Servicios de Capacitación (%)**



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Inasem-PYMAGROS-SWISSCONTACT, 1999.  
1) Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca.

**Gráfico N° 14**  
**Demanda por Área de Servicios de Capacitación (%)**



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Inasem-PYMAGROS-SWISSCONTACT, 1999.  
1) Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca.

La demanda se ubica en los diferentes tamaños de empresas aunque es ligeramente mayor en las empresas medianas. También es un servicio demandado por empresas con diferente situación económica, aunque tiende a incrementarse entre las empresas en crecimiento y se revela como el servi-

**Cuadro N° 9**  
**Utilización y Demanda de Servicios de Capacitación (%)**

Áreas	Utiliza		Demanda	
	Lima	Provincias 17	Lima	Provincias 17
<b>GESTIÓN</b>				
Contabilidad	39	35	27	42
Elaboración de proyectos	33	20	33	45
Importancia de la demanda	21	23	27	37
Liderazgo	21	22	33	44
Manejo de recursos humanos	25	17	24	45
Planeamiento	33	27	30	47
Propensión al cambio e innovación	25	15	30	41
<b>Promedio</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>28</b>	<b>43</b>
<b>GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>				
Control de calidad	47	51	44	63
Control sanitario	45	45	44	53
HACCP	34	14	28	42
Codex Alimentario	24	15	22	42
<b>Promedio</b>	<b>37</b>	<b>31</b>	<b>34</b>	<b>50</b>
<b>INFORMÁTICA</b>				
Manejo de Programas Administrativos	34	16	33	42
Manejo de redes	19	12	28	29
Internet	25	12	41	35
<b>Promedio</b>	<b>26</b>	<b>13</b>	<b>34</b>	<b>35</b>
<b>PROCESOS PRODUCTIVOS</b>				
Técnicas de Procesamiento	39	46	42	66
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>				
Mercados internos	29	26	34	61
Op. para ingresar al mercado internacional	21	9	4*	53
Técnicas de negociación	25	17	36	62
Formas de obtener materia prima	23	12	35	52
Sub contratos con productores agrícolas	21	12	17	46
Como se forman el precio	13	5	19	26
<b>Promedio</b>	<b>22</b>	<b>14</b>	<b>31</b>	<b>50</b>

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Inmasen - PYMAGROS-SWISSCONTACT, 1999

17 Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca

cio más demandado tanto por hombres como por mujeres gerentes, sobresaliendo en términos relativos la demanda de estas últimas. El 83% de las mujeres perciben como una necesidad importante la capacitación

Dada su pertinencia, adjuntamos el cuadro desagregado tanto de la utilización como de la demanda en Lima y provincias por áreas y temas específicos de la capacitación.

Como puede verse, en relación a la gestión los temas de mayor demanda en provincias están referidos a la capacitación en **planeamiento y elaboración de proyectos**. En Lima, es importante además la demanda en áreas relativas a liderazgo.

Las demandas por servicios de capacitación en informática están relacionados al **manejo de programas** que mejoren la administración de la empresa y a la creciente conciencia de la necesidad de acceder al **uso de internet**, cuya demanda crece en relación a su utilización tanto en Lima como en provincias.

En el área de comercialización, los encuestados en provincias muestran interés particular por incrementar sus conocimientos para la **negociación** y sobre los **mercados internos** mientras en Lima es notable la preocupación registrada entre los empresarios por conocer más sobre las **operaciones para ingresar al mercado internacional**.

En la encuesta también se preguntó sobre el grado de satisfacción con los cursos de capacitación a los que hablan accedido, encontrándose que en Lima el nivel de satisfacción era mayor que en provincias. Ahora bien, con la finalidad de recoger información que permita mejorar las estrategias de capacitación y aumentar su uso, se preguntó sobre algunas de las características que los entrevistados consideraban deseables en la manera de impartir estos servicios. El cuadro 10 resume los resultados.

El 90% de los empresarios en provincias y el 81 % en Lima manifiestan que los cursos deben ser **prácticos, vívenciales, dinámicos y orientados a la competitividad**, lo que define en parte las estrategias y metodologías necesarias para el diseño de los servicios de capacitación. Al ser entrevistados por los contenidos, refieren que deben ser de acuerdo a la realidad y especializados en los temas de agroindustria.

Es importante también el número de empresarios que señalan que los servicios de capacitación deben incorporar diferentes técnicas que sirvan para mejorar el aprendizaje y que deben ser didácticos, lo que es un reclamo por aspectos pedagógicos apropiados y deben incorporarse las pasantías como una herramienta importante de la capacitación.

En provincias los empresarios muestran cierto nivel de insatisfacción por los servicios de capacitación a los que han accedido, y las razones se centran principalmente en la falta de tiempo para abarcar todos los temas así como observaciones relacionadas con las capacidades de los proveedores. Todo esto revela que, pese a los esfuerzos realizados en capacitación, subsisten problemas en la oferta de servicios adecuados de manera específica a este tipo de empresas, a las zonas y a sus productos.

**Cuadro N° 10**  
**Medios para mejorar los resultados de la capacitación (%)**

	Lima	Provincias 1/
<b>Estrategias</b>	<b>81</b>	<b>90</b>
- Práctico		
- Dinámico		
- Orientado a la competitividad		
- Vivencial		
<b>Contenido</b>	<b>81</b>	<b>90</b>
- De acuerdo a la realidad		
- Especializados		
<b>Herramientas</b>	<b>51</b>	<b>50</b>
- Didácticos		
- Diversos *		
- Talleres		
- Pasantías		

\* Audiovisuales, manuales y otros

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Imason - PYMAGROS-SWISSCONTACT, 1999

1/ Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca

## **4. Organización empresarial: Cooperación y asociación**

En los sistemas agroindustriales de; mundo se vienen desarrollando diversas formas de cooperación y coordinación para competir en los mercados, y es sabido que la organización intra e inter-empresarial constituye uno de los ejes para lograr mayores niveles de competitividad en todos los tamaños de empresa agroindustrial.

En las Pymes, donde son comunes los altos costos de transacción y la asimetría en los mercados, la cooperación y organización desempeñan un papel incentivador de una mayor eficacia económica. Las actitudes y comportamientos proclives a la cooperación y los eslabonamientos en las empresas agroindustriales podrían constituirse en agentes de transmisión de modernidad, induciendo economías de escala en los pequeños productores de materias primas o la producción primaria.

La encuesta evidencia que en las Pymes agroindustriales no es frecuente el conocimiento de las modalidades de cooperación. Entre las formas más mencionadas por los entrevistados están los subcontratos, que es la respuesta que obtiene el 47% en Lima y el 41 % en provincias, creciendo particularmente entre los pequeños empresarios.

Pero los resultados también pueden estarnos indicando que existirían vacíos en la promoción y oferta de servicios relativos a este tema. Las instituciones públicas y privadas deberían aunar esfuerzos para fomentar el conocimiento y actitudes favorables hacia los eslabonamientos, en particular las alianzas estratégicas, la integración vertical y los clústers, que son estrategias de organización empresarial susceptibles de desarrollarse en las regiones.

En las entrevistas cualitativas realizadas a empresarios en provincias, éstos manifestaron interés en la identificación de socios adecuados en la región de la costa u otras regiones de la sierra, y ayudaría a fortalecer esa disposición que la oferta de servicios incorpore y/o desarrolle información relativas a estos temas.

**Cuadro N° 11**  
**Nivel de conocimientos de formas de cooperación (%)**

	Lima	Provincias 1/
Negocios bilaterales	27	30
Negocios compartidos	29	32
Investigación	31	12
Joint Venture	38	25
Alianzas Estratégicas	44	33
Subcontratos	47	41

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Masen - PYMAOPCS-SW SSOCONTACT 1999  
1/ Incluye Arequipa, Cuzco y Puno

Por experiencias en otros países se sabe que las limitaciones de recursos disminuyen o desaparecen si las empresas actúan en forma colectiva, en especial para la modernización de la empresa y la incorporación al mercado, y en ese sentido en la encuesta también se trató de recoger información que permita conocer la propensión de los empresarios a la asociación.

Los resultados (Ver cuadro N° 12) muestran actitudes en general favorables y en Lima más del 60% están dispuestos a asociarse sobre todo para comercializar, obtener información y promocionar sus productos, mientras que

en provincias estos porcentajes aumentan para ubicarse en más del 70%. Los empresarios están dispuestos a asociarse sobre todo con medianos empresarios y en segundo lugar con grandes empresarios. La intención de asociación con los pequeños es baja.

Los resultados obtenidos muestran por el lado de la demanda la existencia de necesidades reconocidas de asociarse en base a problemáticas específicas u objetivos directrices tales como comercializar. En la asociatividad de las Pymes, existen una serie de variantes que las experiencias de varios países enseñan, como el caso de las Empresas Integradoras en Italia y en México y los Proyectos de Fomento (PROFOS) en Chile.

**Cuadro N° 12**  
**Razones para la asociación de las PYMES en la Agroindustria (%)**

	Lima	Provincias	Arequipa	Cusco	Cajamarca
<b>Para comprar insumos</b>	<b>53</b>	<b>62</b>	<b>70</b>	<b>59</b>	<b>56</b>
- Grandes	25	27	40	19	21
- Medianas	53	50	49	44	57
- Pequeñas	17	19	3	33	21
<b>Transformar productos</b>	<b>39</b>	<b>62</b>	<b>76</b>	<b>50</b>	<b>60</b>
- Grandes	30	27	47	15	20
- Medianas	54	47	42	39	60
- Pequeñas	8	18	3	31	20
<b>Comercialización</b>	<b>63</b>	<b>79</b>	<b>84</b>	<b>78</b>	<b>76</b>
- Grandes	31	35	45	17	42
- Medianas	45	43	41	42	47
- Pequeñas	20	18	7	36	11
<b>Obtener información</b>	<b>61</b>	<b>72</b>	<b>80</b>	<b>72</b>	<b>64</b>
- Grandes	40	35	43	24	39
- Medianas	42	48	48	39	56
- Pequeñas	13	14	3	33	6
<b>Promoción de productos</b>	<b>62</b>	<b>73</b>	<b>72</b>	<b>76</b>	<b>72</b>
- Grandes	33	31	47	23	22
- Medianas	43	51	42	34	78
- Pequeñas	21	20	3	37	
<b>Investigación</b>	<b>55</b>	<b>58</b>	<b>68</b>	<b>65</b>	<b>40</b>
- Grandes	38	31	41	23	30
- Medianas	45	51	47	37	70
- Pequeñas	11	20	3	37	
<b>Proporcionar servicios y</b>					
<b>Vta. en común</b>	<b>52</b>	<b>62</b>	<b>72</b>	<b>54</b>	<b>60</b>
- Grandes	31	32	44	20	33
- Medianas	50	45	44	32	60
- Pequeñas	15	18	3	44	7

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Imasen - PYMAGROS-SWISSCONTACT, 1999

## 5. Diferencias por tamaños de empresas en el uso y demanda de los Servicios de Desarrollo Empresarial

El tamaño de la empresa es una variable que influye decisivamente en la utilización de los servicios no financieros tanto en Lima como en provincias. En el cuadro N° 13 se muestra el comportamiento de pequeñas y medianas empresas y se establecen las diferencias en relación al acceso a cada uno

de ellos. Los datos revelan que es la mediana empresa la que proporciona los servicios más utilizados y esto es más claro en provincias, donde las diferencias son significativas y ocurren en todos los casos - en Lima hay tres casos donde la utilización de los servicios de la pequeña empresa supera en algo a la mediana.

Por lo demás, este comportamiento sería explicable por las mejores condiciones económicas y el mayor acceso a una gestión moderna por parte de la mediana empresa.

En cuanto a la demanda, la tendencia es también favorable aunque en cinco casos en Lima el sustento de una mayor demanda se desplaza hacia la micro y pequeña empresa particularmente en el área de gestión. En otras palabras, en Lima parece existir una demanda en expansión especialmente en las empresas de menor tamaño. En las provincias, a su vez, casi en todos los casos la necesidad de estos servicios es más reconocida a medida que crece el tamaño de la empresa.

**Cuadro N° 13**  
**Utilización de SDE y tamaño de empresas (%)**

	Lima			Provincias 1/		
	Peq. Emp (A)	Med. Emp (B)	(A) - (B)	Peq. Emp (C)	Med. Emp (D)	(C) - (D)
<b>Servicios de Asesorías</b>						
Calidad	53	71	-18	47	53	- 6
Comercialización	33	50	-17	28	30	- 2
Gestión	70	82	-12	70	86	-16
Información	44	75	-31	32	53	-21
Marketing	47	43	4	29	47	-18
Post cosecha	27	25	2	26	33	- 7
Procesos Productivos	36	68	-32	38	60	-22
<b>Servicios de Capacitación</b>	63	61	2	60	73	-13

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Inasur - PYMACROS-SWISSCON: A.C.T. 1999  
1/ Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca

En relación a los servicios de capacitación, la mediana empresa sigue siendo, tanto en Lima como en provincias, una fuerte demandante a pesar de que es en ella donde se encuentran también un mayor consumo anterior.

**Cuadro N° 14**  
**Demanda de SDE y tamaño de empresas (%)**

	Lima			Provincias 1/		
	Peq. Emp (A)	Med. Emp (B)	(A) - (B)	Peq. Emp (C)	Med. Emp (D)	(C) - (D)
<b>Servicios de Asesorías</b>						
Calidad	45	29	16	59	80	-21
Comercialización	45	36	- 9	60	67	- 7
Gestión	44	18	26	58	67	- 9
Información	38	46	- 8	45	67	-22
Marketing	44	32	12	69	67	2
Post Cosecha	19	11	8	42	67	-25
Procesos Productivos	23	25	- 2	46	60	-14
<b>Servicios de Capacitación</b>	49	61	-12	70	80	-10

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Imasen - PYMAGROS-SWISSCONTACT, 1999  
1/ Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca

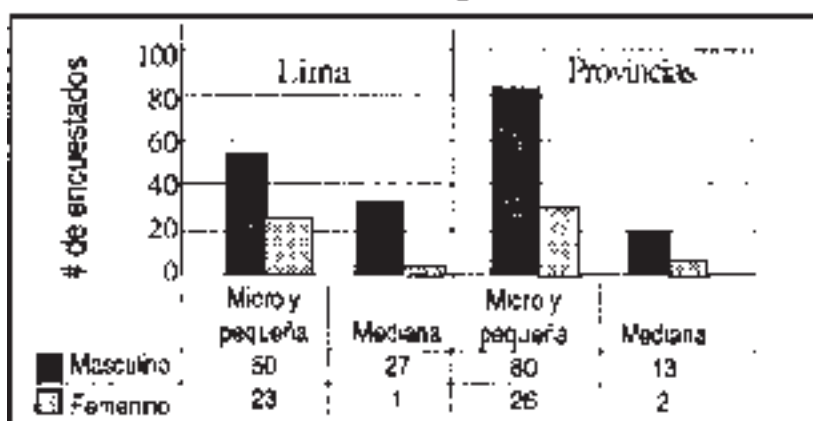
## 6. Género y Servicios de Desarrollo Empresarial

La encuesta indica que el número de mujeres empresarias disminuye tanto en Lima como en provincias a medida que crece la empresa, por lo que las empresarias de la muestra se ubican principalmente en el sector de la micro y pequeña empresa.

La utilización de los servicios por las mujeres empresarias está relacionado a cerrar las brechas de conocimientos, habilidades y destrezas que caracterizan a las microempresas. Encontramos algunas diferencias en el comportamiento por género, ya que las mujeres empresarias demandan servicios más elementales en el desarrollo empresarial tales como los servicios de gestión y capacitación. Además, sus demandas la dirigen hacia los servicios que pueden generar efectos inmediatos hacia sus negocios.

El cuadro N° 15 presenta las diferencias entre empresarios hombres y mujeres en relación a la utilización de los diferentes servicios. El cuadro señala que las mujeres empresarias utilizan en Lima y provincias mas servicios de gestión respecto al gerente hombre. En Lima, además las mujeres utilizan más servicios de capacitación, marketing y post cosecha.

**Gráfico N° 15**  
**Estructura de género en la muestra**



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Imasen - PYMAGROS-SWISSCONTACT 1999  
1/ Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca

La demanda (Ver cuadro N° 16) de la mujer empresaria tiene un saldo importante a su favor en capacitación y en todas las asesorías, salvo en post cosecha. En Lima son significativas las demandas por los servicios de comercialización,

**Cuadro N° 15. Utilización de los SDE por género (%)**

	Lima			Provincias 1/		
	Mujer (A)	Hombre (B)	(A) - (B)	Mujer (C)	Hombre (D)	(C) - (D)
<b>Servicios de Asesorías</b>						
Calidad	46	62	-16	45	52	-7
Comercialización	38	30	8	17	35	-18
Gestión	75	73	2	79	71	8
Información	42	56	-14	21	37	-16
Marketing	54	43	11	31	32	-1
Post Cosecha	33	25	8	10	33	-23
Procesos Productivos	33	48	-15	34	42	-8
<b>Servicios de Capacitación</b>	71	60	11	59	63	-4

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Imasen - PYMAGROS-SWISSCONTACT, 1999  
1/ Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca

control de calidad y marketing. En provincias la tendencia es similar. Esta tendencia señala que las mujeres empresarias pasan a demandar servicios de mayor relación con el mercado o de mayor complejidad. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que estos comportamientos en la demanda por género puede ser una variable derivada de tamaño y las necesidades específicas de sus propios negocios (micro y pequeñas empresas).

**Cuadro N° 16. Demanda de los SDE por género (%)**

	Lima			Provincias 1/		
	Mujer (A)	Hombre (B)	(A) · (B)	Mujer (C)	Hombre (D)	(C) · (D)
<b>Servicios de Asesorías</b>						
Calidad	62	34	20	66	61	5
Comercialización	67	35	32	69	59	10
Gestión	46	34	12	69	55	14
Información	54	36	18	45	49	- 4
Marketing	54	36	18	76	66	10
Post Cosecha	13	18	- 5	38	47	- 9
Procesos Productivos	29	22	7	55	46	9
<b>Servicios de Capacitación</b>	58	50	8	83	67	16

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Imasoh - PYMAGHOS-SWISSCONTACT, 1999  
1/ Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca

## 7. Los mercados de destino de los productos y los Servicios de Desarrollo Empresarial

El cuadro No 17 muestra la relación de utilización de cada servicio de desarrollo empresarial respecto al destino de su producción a los diferentes mercados. Las cifras registradas son bastante claras. Los empresarios que destinan su producción a los mercados externos utilizan más servicios de asesoría con respecto de los empresarios que destinan su producción a los mercados de Lima y de provincias.

**Cuadro N° 17**  
**Relación entre la utilización de SDE**  
**y destino de su producción (%)**

	Lima			Provincias 1/		
	Lima	Provincia	Extranjero	Lima	Provincia	Extranjero
<b>Servicios de Asesorías</b>						
Post Cosecha	23	31	33	25	24	64
Procesos Productivos	34	50	71	38	38	64
Gestión	72	63	86	38	75	82
Información	50	44	67	25	30	64
Control de Calidad	47	75	81	25	50	73
Marketing	45	38	52	38	27	73
Comercialización	31	44	52	38	26	73
<b>Servicios de Capacitación</b>	59	75	62	50	64	55

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Itasen - PYMAGROS-SWISSCONTACT, 1990  
 1/ Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca

La relación se debilita ligeramente al observar las columnas que agrupan la demanda (Ver cuadro N° 18) por estos servicios, ya que en algunos casos las diferencias se vuelven negativas. Como puede observarse, los servicios de asesoría y capacitación en Lima, son en general mas demandados por las Pymes que producen para el mercado interno, mientras en las provincias encontramos resultados mas parejos en la demanda de unas y otras empresas.

**Cuadro N° 18**  
**Relación entre demanda de SDE y destino de su producción (%)**

	Lima			Provincias 1/		
	Lima	Provincia	Extranjero	Lima	Provincia	Extranjero
<b>Servicios de Asesorías</b>						
Post Cosecha	19	19	10	63	41	64
Procesos Productivos	27	25	14	50	46	64
Gestión	44	38	14	63	56	82
Información	47	38	24	63	46	55
Control de Calidad	48	44	14	63	61	73
Marketing	52	31	14	75	70	55
Comercialización	48	38	29	75	59	73
<b>Servicios de Capacitación</b>	59	50	33	75	72	64

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Imasen - PYMAGROS-SWISSCONTACT. 1999  
1/ Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca

## 8. Tipología de los demandantes de los SDE

Las encuestas realizadas a las Pymes agroindustriales y las entrevistas permiten recoger información para establecer una tipología de demandantes de servicios no financieros. Básicamente podría decirse que son cuatro los tipos más evidentes:

El primer tipo o empresarios que manifiestan “no necesitar servicios”. Salvo algunos casos, se trata de microempresarios que no identifican problemas importantes en su empresa y los llamaremos empresas “sin interés en servicios”.

El segundo tipo lo conforman aquellos que están comenzando su negocio o se encuentran en una primera fase donde son necesarios todos los servicios para mejorar la administración, para lanzar sus productos e insertarse en los mercados.

El tipo 111 son empresarios cuyos negocios se encuentran en estado de crecimiento o expansión, requieren consolidarse con la implementación de HACCP y necesitan algunos servicios de marketing y de comercialización para agrandar sus mercados tanto nacional como internacional,

Los empresarios que se encuentran en el tipo IV son aquellos sin una fisonomía establecida, pueden estar creciendo o en estancamiento y demandan diferentes servicios, sin llegar a cubrirlos todos.

Esta tipología básica está respaldada por las encuestas cuyos resultados presentamos en el cuadro No 19. Lo **que interesa subrayar es que la tipología de empresarios en relación a la demanda por servicios de desarrollo empresarial** puede dar lugar a propuestas para el diseño de la oferta de servicios tal como se esboza en el cuadro.

**Cuadro N° 19**  
**Tipología de demandantes de los SDE (N° de empresas)**

Tipología	Lima	Provincias			Estrategias
		Arequiza	Cusco	Cajamarca	
I. Empresas sin interés en servicios	18	12	23	07	Sensibilización
II. Empresarios en situación inicial	08	15	04	03	Integrales y de acompañamiento
III. Empresas en crecimiento	22	08	08	03	Muy especializados
IV. Empresarios con intereses varios	53	15	11	12	Servicios masivos
Total de entrevistados	101	50	46	25	

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Inase - PYMAGROS-SWISSCONTACT, 1999

A cada tipo le corresponden estrategias de oferta de servicios. Para el primer grupo se requiere servicios de capacitación y asesoría que busquen sensibilizar a los empresarios y estrategias para facilitarles el acceso, por ejemplo, a través de la asociación de microempresarios. Al segundo grupo le corresponde servicios integrales y requieren de acompañamiento en su crecimiento, para que aceleren el proceso de aprendizaje y puedan pasar a formar parte de las empresas tipo III. Las empresas en crecimiento, han logrado un nivel de gestión interesante y requieren servicios para colocarse bien en los mercados y ajustarse a las normas internacionales para exportar y/o continuar exportando.

Por ultimo, entre las Pymes encontramos empresas sin un perfil definido y con variados intereses, sean estos en relación a sus productos y/o mercados. Este tipo de empresarios son significativos entre las Pymes debido a la falta de una política clara que los oriente y/o promueva. Para estos sectores se requieren ofrecer servicios sobre diferentes tomas que les ayude a encontrar un perfil productivo y económico.

# Situación de los Proveedores de Servicios para PYMES Agroindustriales

**P**resentamos algunas características sobre los proveedores de servicios de asesoría técnico-empresarial y capacitación, a partir de la información proporcionada por la encuesta sobre las Pymes agroindustriales de Lima y provincias.

## I. Características Generales

El cuadro No 20, presenta información general sobre el número y tipo de proveedores que proporcionan servicios de asesoría y de capacitación. Es conveniente llamar la atención sobre lo siguiente:

1. Existe un número importante de instituciones que proveen servicios de desarrollo empresarial ó no financieros a las Pymes, aunque muchas de ellas sin un perfil definido. Destacan las empresas privadas, los profesionales individuales, las universidades e institutos y las instituciones públicas. Los gremios y asociaciones, así como ONG's, son también proveedores aunque de menor significación que los anteriores. En Lima aparecen en esta categoría los supermercados Wong, Metro y Santa Isabel, como nuevos ofertantes de servicios de capacitación a sus proveedores en las áreas de comercialización y marketing.
2. La encuesta revela que tanto en Lima como en provincias existe un número significativo de proveedores de servicios en capacitación, en especial en provincias. Las mayores frecuencias se concentran ahí. En menor medida aparecen los proveedores de servicios de informática y control de calidad, mientras que en comercialización, procesos productivos y marketing, el número de proveedores es menor, especialmente en provincias.
3. Existe un número reducido de instituciones que proveen varios servicios a la vez (ver anexo). Entre las empresas privadas figura la empresa Valle Grande

**Cuadro N° 20**  
**Proveedores de SDE Provincias, 1999 (N°)**

Proveedores	Capacitación		Gestión		Control de Calidad		Procesos productivos		Información e informática		Comercialización		Marketing		Post-venta	
	Lima	Prov.	Lima	Prov.	Lima	Prov.	Lima	Prov.	Lima	Prov.	Lima	Prov.	Lima	Prov.	Lima	Prov.
Empresa privada	10	11	4	7	17	9	11	8	18	11	8	6	12	6	6	8
Institución pública	7	13	3	7	6	10	3	6	6	6	4	7	2	5	2	3
Univer. e institutos	16	13	1	5	4	6	3	3	1	2	1	3	1	2	1	2
ONGs	2	7	3	6	0	3	1	3	2	5	2	3	2	3	0	3
Profesionales	1	4	8	5	2	4	5	7	7	2	5	2	11	0	2	2
Asociac. y gremios	9	4	2	4	2	0	1	1	4	2	3	4	3	2	0	0
Institutos de invest.	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Institución privada	0	2	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0
Distribuc. Minorista	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	4	0	2	0	1	0
Cooperativas	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>57</b>	<b>21</b>	<b>35</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>24</b>	<b>29</b>	<b>41</b>	<b>29</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>33</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>18</b>

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Imasen - PYMAGROS-SWISSCONTACT, 1999  
1/ Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca

de Cañete, entre las instituciones públicas el Ministerio de Agricultura y Prompex, la UNALM entre las universidades, ADEX entre los gremios y SOCODEVI entre las ONGs.

- Se evidencia que muchos proveedores no tienen el perfil adecuado para proveer los servicios. Entre otros se encuentra el Ministerio de Agricultura, que provee todos los servicios tanto en Lima como en provincias.
- Puede apreciarse que las instituciones públicas constituyen proveedores importantes en todos los servicios de asesoría y capacitación, en especial en las provincias. El concurso de las instituciones públicas puede estar incidiendo negativamente en la dinámica del mercado de servicios porque proveen los servicios sin tener la especialización adecuada y subsidian los servicios en su totalidad.

## 2. Identificación de proveedores de Servicios

La muestra también proporciona información de los proveedores por tipo de servicios.

Las empresas privadas son los principales proveedores en servicios en casi todos los campos de la asesoría y la capacitación: En Lima, en especial en control de calidad, en información e informática, marketing y procesos productivos; y en provincias en todos los servicios en particular en información e informática, procesos productivos, control de calidad y gestión.

Los profesionales son los segundos proveedores mas importantes, específicamente en las áreas de gestión, información, informática y marketing en Lima. En provincias las instituciones públicas son las que ocupan el segundo lugar en proveedores de servicios en control de calidad, comercialización, marketing y en información e informática.

En tercer lugar están las universidades e institutos como proveedores de servicios de desarrollo empresarial particularmente en capacitación, y control de calidad en Lima; y en provincias en capacitación, control de calidad y gestión. En provincias destaca la participación de las ONG's, en las áreas de capacitación, gestión, información y comercialización.

Las asociaciones y gremios destacan como cuarto proveedor en servicios de capacitación tanto en Lima como en provincias.

Existe una dispersión de proveedores en especial en los servicios de capacitación y sin articulación de unas con otras, lo que debe estar incidiendo en duplicaciones, en contenidos de la capacitación.

Seria conveniente conocer más sobre la calidad de los servicios de capacitación que se ofrecen para articularlos en una red que permita el intercambio de experiencias y la renovación de metodologías y técnicas de capacitación.

En provincias, en la oferta de servicios empresariales ha incursionado el CESEM ofertando casi todos los servicios de desarrollo empresarial específicamente en las provincias de Cusco y Arequipa y ha levantado grandes expectativas en la provisión de SDE. Igualmente en provincias son importantes las ONG's CIED en Arequipa e ITDG en Cajamarca, mientras en Lima aparecen en las encuestas las ONGs Fovida, Alternativa y Socodevi. Las universidades aparecen como proveedores de distintos servicios destacando la UNALM tanto en Lima como en provincias y el instituto SENATI en Cajamarca.

Entre las instituciones públicas es destacable la participación del Ministerio de Agricultura (SENASA), el Ministerio de Salud (DIGESA) y Prompyme.

Entre los gremios que resaltan como **proveedores se encuentran ADEX** y la Cámara de Comercio, en especial para Arequipa

### 3. Acceso a los servicios de proveedores

Son las relaciones personales y el esfuerzo del empresario los medios predominantes para conocer la existencia de los proveedores. La publicidad es otro medio importante, pero aparece **bastante rezagada** en comparación con el contacto directo, método principal a través del cual los empresarios se informan de la existencia y entablan vínculos con los proveedores. En este caso, los datos parecen corroborar la reducida institucionalidad que existiría en la oferta de servicios de desarrollo empresarial. El cuadro N021 recoge los datos que sustentan estas apreciaciones y en el cual, pese a las diferencias, se encuentran en este aspecto patrones similares en Lima y provincias.

**Cuadro N° 21**  
**Medios por donde se entera la existencia de proveedores (%)**

Medios de Información de Servicios	Lima	Provincias 1/
Recomendación de clientes	50.5	20.7
Visita personal al proveedor	49.5	42.1
Por publicidad	29.7	23.1
Comunicación por carta	16.8	6.6
Internet	6.9	1.7
Guía Telefónica	2	
Por amigos	2	3.3
Recomendación de asesores	2	1.7
Proveedores de otros rubros	1	0.8
A través de la Cámara de Comercio		0.8
A través de ONGs		0.8
Ministerio de Agricultura		0.8
Por ferias		0.8
Revistas		1.7
<b>Total de entrevistas</b>	<b>101</b>	<b>121</b>

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por Imasen - PYMAGROS-SWISSCONTACT, 1999  
1/ Incluye Arequipa, Cusco y Cajamarca

## Conclusiones

1. El sector agroindustrial contribuyó en los últimos años con el 5.6% al PBI nacional. La participación de la producción agroindustrial respecto al total de la industria manufacturera ha evolucionado desfavorablemente, disminuyendo de 24.4 a 22.7% entre 1991 y 1997.

La actividad agroindustrial presenta tasas de crecimiento marcadamente inestables, lo que se explica por el diferente comportamiento de las actividades agroindustriales que conforman el sector.

2. En Lima y en las provincias de Arequipa, Cusco y Cajamarca aparecen registradas alrededor de 3179 empresas agroindustriales, localizadas el 87% en Lima, 7% en Arequipa, 3% en Cusco y 3% en Cajamarca. Estos rangos muestran los diferentes grados de desarrollo agroindustrial en cada región.

La muestra estuvo conformada por 222 Pymes agroindustriales, de las cuales 101 fueron Pymes agroindustriales de Lima y 121 de provincias. A ellas se les aplicó una encuesta y adicionalmente se realizaron algunas entrevistas en profundidad.

3. Con la apertura de la economía peruana al mercado internacional, el nivel de competencia de las empresas ha aumentado, siendo requisito fundamental el mejoramiento permanente de las capacidades técnicas y las habilidades empresariales para mantenerse y crecer en los mercados. En tal sentido, el acceso a los servicios de desarrollo empresarial son vitales para su desarrollo.

4. Las Pymes de Lima y de provincias utilizan los servicios de desarrollo empresarial en un rango que va del 27 al 73%.

En Lima el 92% de las empresas utilizan por lo menos un servicio, el 47% utilizan entre 2 y 4, el 33% de las empresas utilizan entre 5 y 7 servicios y solo el 6% han utilizado todos. Esto revela una utilización baja de los servicios de desarrollo empresarial

En provincias la utilización de servicios de desarrollo empresarial es menor que en Lima. El 88% de las empresas utilizan por lo menos un tipo de servicio, el 43% utilizan entre 2 y 4, el 24% de empresas utilizan entre 5 y 7 y sólo 6% utiliza todos los servicios, demostrando brechas importantes en el uso de servicios respecto de Lima.

5. En relación a las necesidades de servicios o demanda potenciaj, el comportamiento de los empresarios es significativamente diferente. En provincias es importante el reconocimiento creciente de la necesidad de contar con servicios de desarrollo empresarial. En casi todos los casos superan el 50%, mientras en Lima esa demanda se ubica en rangos menores al 50%, solo entre el 17 y 41 %.
6. Las áreas temáticas más utilizadas tanto en Lima como en provincias fueron las **asesorías en gestión**, lo que se explica por las exigencias de formalización. Las **asesorías en control de calidad**, explicados por las exigencias en la sanidad e inocuidad de los alimentos por parte de los clientes, constituyen el segundo servicio más utilizado, aunque solo recurrieron a ellos el 58% y 41 % respectivamente.

Existen brechas importante en las áreas de **información, marketing y post cosecha**. En Lima utilizan estos servicios en un rango de 33 a 53%, mientras que en provincias su uso es menor y ese rango se encuentra entre 31 y 33%.

Las asesorías de procesos productivos y de comercialización son poco utilizados tanto en Lima como en provincias, variando en un rango que va dej 27 al 38% en Lima y del 27 al 31 % en provincias.

7. La demanda potenciaj en las diferentes áreas temáticas de asesoría son significativamente **mayores en provincias** que en Lima. Las asesorías mas demandadas en Lima son comercialización (43%), control

de calidad, información y marketing (41%). En las provincias es significativamente mayor la demanda de servicios de marketing (69%), le siguen los servicios de calidad (62%), comercialización (61 %) e información (48%).

8. Todos los servicios son utilizados en mayor dimensión en Lima que en provincias. La asesoría en gestión es el rubro mas utilizado; le sigue control de calidad, información e informática. La utilización de los servicios de marketing y comercialización, son poco utilizados por las pymes de Lima y mucho menos por las pymes de provincias.

Menos del 50% de las Pymes utilizan los servicios en procesos tecnológicos, 45% en Lima y 41 % en provincias , y se debe a que los precios por estos servicios son altos y no son fáciles de encontrar en el mercado.

9. El servicio de capacitación es el segundo servicio más utilizado por las pymes después de la asesoría en gestión, tanto en Lima como en provincias. Sobre todo la capacitación se ha utilizado en las áreas de procesos productivos y en calidad. En las áreas de gestión y de comercialización sólo el 30% de ellas lo han utilizado.
10. La demanda por servicios de desarrollo empresarial es diferente en dimensión y localización respecto de la utilización de estos servicios. La demanda potencia; se encuentra localizada en provincias, aunque no deja de ser importante la demanda por servicios en Lima.

La mayor demanda de servicios se ajustan a áreas de la asesorías poco utilizadas actualmente, estos son marketing y comercialización, además de calidad. Se trata de áreas que fortalecen la situación de las Pymes y una mayor relación con el mercado.

La demanda potencial por los servicios de capacitación es aun mayor que las asesorías. El 71% de la empresas encuestadas manifiestan necesitar estos servicios en especial en las áreas de procesos productivos, comercialización, gestión de la calidad y oportunidades de negocios vía internet.

11. La cooperación y organización intra e inter-empresarial es uno de los ejes para lograr mayores niveles de competitividad. Sin embargo la encuesta revela que en las Pymes agroindustriales no es frecuente el co-

nocimiento de las modalidades de cooperación. La forma de organización más conocida son los subcontratos: el 47% de los empresarios en Lima y el 41% en provincias manifestaron conocerlo.

12. A la pregunta sobre actitudes frente a posibles formas de cooperación, el 60% de los empresarios agroindustriales de Lima respondieron estar dispuestos a asociarse. En provincias esta disposición es mayor (72%), sobre todo para comercializar, obtener información y promocionar sus productos.
13. El tamaño de la empresa es una variable que influye de manera importante en la utilización de los servicios no financieros tanto en Lima como en provincias. Los datos obtenidos muestran que es la mediana empresa la que proporcionalmente tiende a utilizar más estos servicios que las pequeñas empresas. Tal comportamiento sería explicable por sus mejores condiciones económicas y de gestión. En cuanto a la demanda hay que notar, sin embargo, que ella no sólo crece en provincias sino entre los micro y pequeños empresarios de Lima.
14. La muestra nos indica que a medida que crece la empresa, el número de mujeres empresarias disminuye tanto en Lima como en provincias, por lo que generalmente las empresarias de la muestra se ubican en el sector de la micro y pequeña empresa. Las mujeres empresarias utilizan servicios más elementales en el desarrollo empresarial, tales como los servicios de gestión y capacitación y sus demandas se dirigen hacia los servicios que pueden generar efectos inmediatos en sus empresas. Estos comportamientos podrían ser una variable derivada, sin embargo, del tamaño y las necesidades específicas de sus propios negocios.
15. Respecto a la relación de los mercados de destino y los servicios de desarrollo empresarial, la encuesta muestra que son las empresas que producen para el mercado externo las que utilizan más servicios de asesoría respecto a las que destinan su producto a los mercados de Lima y de provincias.
16. Las encuestas y entrevistas realizadas a las Pymes agroindustriales permiten establecer una tipología de demandantes de servicios no financieros, lo que a su vez podría dar lugar a propuestas para el diseño de la oferta de servicios. Se proponen cuatro tipos de empresas o de-

mandantes de servicios: 1. empresas sin intereses en servicios, H. empresas en situación inicial, 111. empresas en crecimiento y M empresarios con intereses varios.

17. Existe un número importante de instituciones que proveen servicios de desarrollo empresarial no financieros a las Pymes agroindustriales aunque muchas de ellos sin un perfil definido en relación a los servicios que brindan o con una actuación reciente en este campo. Destacan como proveedores las empresas privadas, los profesionales individuales, las universidades e institutos y las instituciones públicas. Los gremios y asociaciones, así como ONGs, son también proveedores aunque de menor importancia que los primeros.
18. Son las relaciones personales y el esfuerzo del empresario los medios predominantes para conocer la existencia de los proveedores y acceder a los servicios de capacitación. La publicidad es otro medio importante, pero bastante más atrás que el contacto directo.

## Recomendaciones

1. Es necesario tener en cuenta que el Estado tiene un papel fundamental en la oferta y demanda de servicios no financieros. El rol fundamental del Estado en este campo es propiciar una política clara y favorable al desarrollo de las pymes y de la agroindustria a través de una política comercial, legislaciones tributarias y políticas de capacitación de recursos humanos adecuados. Al transformar materia prima y estar sujeta a la estacionalidad, la agroindustria constituye un sector particular y el crecimiento de las Pymes requiere políticas de fomento pre-competitivos que ayuden a enfrentar las fallas del mercado.

De la misma manera, el Estado tiene el rol de elaborar y desarrollar una base de datos mínima que dé cuenta de la magnitud y evolución del sector empresarial y que constituya un punto de partida para el planeamiento y marcha de este sector. Por lo cual, sería deseable que el MITINCI cuente con un presupuesto adecuado para estas tareas.

2. Sobre la demanda de servicios de desarrollo empresarial, tanto el Estado como la cooperación internacional deberían privilegiar instrumentos dirigidos a fortalecer e incentivar la demanda por servicios de desarrollo empresarial. El estudio demuestra que las empresas enfrentan barreras de entrada o discriminaciones de mercado en razón de su tamaño, bajos niveles de patrimonio, dificultades de acceso a la información, y lejanía a los grandes mercados, etc.
3. Sería recomendable facilitar la formación de redes locales de pymes que se conviertan en mecanismos de acceso a los servicios, a las tecnologías y a la modernización. Esto podría facilitar también el paso de empresas de la economía subterránea a la economía formal. Esto es importante tanto en Lima como en provincias.
4. Dado el aislamiento en que se encuentran las pymes, la asociatividad podría ser el factor desencadenante de la transformación, de cambio y aumento de competitividad, por que se pueden generar externalidades tanto a nivel de la información como de tecnologías, capacitación, financiamiento, tanto en Lima como en provincias.

5. La demanda potencial mas importante se localiza en las provincias, por lo que seria recomendable centrar los esfuerzos en alentar y organizar la demanda en estas regiones y/o apoyar para que los nuevos ofertantes que han aparecido en el mercado de servicios sean pertinentes, de calidad y adecuados a la demanda.
6. La encuesta sugiere que existen por lo menos cuatro tipos de empresarios que requieren servicios determinados. El primer grupo o aquellos que no reconocen las necesidades que tienen para mejorar la marcha de su empresa son los que necesitan servicios de capacitación y asesorías que los conduzcan a la sensibilización por estos servicios. Un segundo grupo de empresarios que denominamos en situación inicial requieren de servicios integrales y de acompañamiento permanente para fortalecer su empresa e insertarse en los mercados. Sería recomendable servicios diseñados para este grupo que fortalezcan su empresa, los liguen al mercado y los acompañen para convertirlos en empresas flexibles que cambien con rapidez de acuerdo a la demanda. Un tercer grupo de empresarios denominados en crecimiento necesitan en un plazo perentorio el apoyo con servicios especializados relativos a la calidad de sus empresas y/o servicios de marketing y comercialización para agrandar sus mercado tanto nacional como internacional. El tipo cuatro o empresarios sin fisonomía establecida demandan diferentes servicios sin necesariamente corresponder a sus reales necesidades. Los servicios para este grupo deberán estar dirigidos a apoyarlos y a encontrar un perfil empresarial y posicionamiento en los mercados.
7. La demanda por servicios de desarrollo empresarial puede organizarse también según una tipología de los servicios de consultoría y capacitación.
  - a) Servicios de asesoría y capacitación o de primera generación o servicios mas elementales o aquellos que se utilizan al inicio de desarrollo de una empresa. En la encuesta se identifican a las asesorías en gestión refiriéndose a tributaria contable y legal, así como apoyo para el control de la calidad de sus productos o relativos a los análisis químicos y microbiológicos.
  - b) Un segundo bloque o servicios de segunda generación son aquellos relacionados a las asesorías y capacitación en marketing, comercialización y gestión de la calidad o aquellos servicios que amplian las posibilidades económicas empresariales.

- c) Un tercer grupo de servicios están relacionados con instrumentos que incrementan la competitividad de las empresas tales como la asociación y otras integraciones horizontales como las alianzas estratégicas, y otros.
8. Al nivel de la oferta de servicios el Estado y la cooperación técnica debería promover directamente la oferta de los servicios de desarrollo empresarial organizando y diseminando la información relevante.
9. Es necesario impulsar una institucionalidad en relación a los servicios de desarrollo empresarial para acercarse más directamente a la demanda el que se encuentra sobretodo en provincias pero además para brindar servicios especializados y con calidad y evitar duplicar esfuerzos.
10. La oferta de servicios debe organizarse en función a la demanda y ésta indica que además de los servicios clásicos de gestión o de primera generación las pymes necesitan servicios que potencien su crecimiento mediante una mayor relación con el mercado y servicios que aceleren la competitividad como las asociaciones y otras formas de integración horizontal, Todo ello implica que los servicios de asesoría y capacitación deberán ampliar sus campos e introducir a estos últimos en la clasificación de servicios de desarrollo empresarial.

En la institucionalidad de proveedores debería involucrarse a las universidades nacionales y locales como proveedoras de servicios en todos los ámbitos de la asesoría y de la capacitación.

11. La encuesta revela que muchos proveedores subsidian muchos de los servicios, en especial el Ministerio de **Agricultura**. La encuesta revela que las pymes están dispuestas a financiar el costo de los servicios siempre y cuando le ocasione efectos directos en la producción y en sus ingresos. En este aspecto lo deseable es empezar con cofinanciamientos donde se valore el aporte de los empresarios. Por otro **lado el cofinanciamiento debe** ser transitorio es decir debe tener un tiempo determinado a partir de; cual las pymes marchen independientes de; estado **y de la cooperación técnica.**

# Anexos

## Proveedores de SDE en Lima. 1999

Proveedor	Capacitación	Información e informática	Marketing	Control de calidad	Comercialización	Procesos productivos	Gestión	Post-cosecha	Total Servicios
<b>Empresas privadas</b>									
Valle grande	x	x		x		x		x	5
COMEX PERU		x	x		x				3
Cosapi Data		x	x				x		3
IAN-Peru				x	x			x	3
Bayer S.A.				x	x				2
Carrilac			x		x				2
IBM		x					x		2
INASA		x		x					2
Molinos El Triunfo		x				x			2
Quimica Suiza				x				x	2
Agencia de aduanas		x							1
Agroguayavito						x			1
Agrolac s.a.			x						1
Almacén Martín Carranza						x			1
Bureau Veritas				x					1
Cabala			x						1
Café Direct					x				1
Carfelli S.A.								x	1
Carrilac						x			1
Catros		x							1
Censiamr		x							1
Cerper				x					1
Coffe america			x						1
Coimpasa		x							1
Conagra					x				1
Corlac	x								1
CORNEX PERU			x						1
Cosagra	x								1
Desintecnia				x					1

Proveedor	Capacitación	Información e informática	Marketing	Control de calidad	Comercialización	Procesos productivos	Gestión	Post-cosecha	Total Servicios
Desmotadora Central de Cañete								x	1
Desmotadora Inca								x	1
Diremit				x					1
Duozeta	x								1
EQUICOM S.A.		x							1
Equipos gráficos			x						1
Exotic			x						1
FARMAX				x					1
Fonda						x			1
Gloria S.A.						x			1
.DE	x								1
Imager		x							1
Imagrosur		x							1
Imasen		x							1
Incoelvex						x			1
INDECO	x								1
infotec		x							1
INN				x					1
KERNEY		x							1
Laboratorio Idema				x					1
Laboratorio Labifarma				x					1
Marketando			x						1
Mercadeando			x						1
MICROBIOL				x					1
MOLUS	x								1
Montana s.a.				x					1
Novotrade		x							1
Biolatina				x					1
Prodecsur						x			1
PRODER	x								1
Programa de apoyo holandés						x			1
Radio R700			x						1
RED					x				1
Reuper		x							1
SAPRONAT					x				1
Seminarium	x								1

Proveedor	Capacitación	Información e informática	Marketing	Control de calidad	Comercialización	Procesos productivos	Gestión	Post-cosecha	Total Servicios
Service Moquillaza							x		1
SGS				x					1
Siber via							x		1
Swann						x			1
TELEMATIC	x								1
<b>Tota: Empresas privadas</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	
<b>Profesionales</b>									
Ingenieros	x	x	x	x	x	x	x	x	8
Abogados		x					x		2
Contadores		x					x		2
Miguel Roca			x		x				2
Quiñones asociados			x		x				2
Administrador							x		1
Asesoría Dionisio			x						1
Auditoría Alonso y Asociados							x		1
Bióloga Patricia Zevallos				x					1
Bronmatólogos		x							1
Economista							x		1
El administrador					x				1
Federico Zevallos							x		1
Geraldo Hidalgo								x	1
Gerardo Rivera			x						1
Gerente de comercialización			x						1
Glaqys Salazar							x		1
Je'fe de planta Sr. Chavez						x			1
Luis Mata			x						1
Nilda Diez Cansero					x				1
Profesionales europeos						x			1
Programadora Alicia Chapinon		x							1
Raymundo Carranza		x							1
Sr Humberto Sanchez			x						1
Sra Maria Montoya			x						1
Sr. Escajadillo			x						1
Sra Magnolis			x						1
Técnico de informática Miguel		x							1
Técnico de refrigeración						x			1

Proveedor	Capacitación	Información e informática	Marketing	Control de calidad	Comercialización	Procesos productivos	Gestión	Post-cosecha	Total Servicios
Técnico Gonzalo Díaz						x			1
<b>Total Profesionales</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>41</b>
<b>Instituciones públicas</b>									
Centro experimental DONOSO	x	x	x	x	x	x	x		7
Ministerio de Agricultura	x	x		x	x	x	x	x	7
SENASA	x	x		x	x	x		x	6
PROMPEX	x	x	x		x				4
Indecopi	x			x					2
Ministerio de Salud / DIGESA	x	x		x					3
Adulara		x							1
COFIDE							x		1
Municipalidad				x					1
Sunat	x								1
<b>Total Instituciones públicas</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>36</b>
<b>Universidades e Institutos</b>									
UNALM	x	x	x	x	x	x	x	x	8
UNDA	x			x		x			3
PUCP	x					x			2
ESAN	x								1
Inst. Q.O. Juan de Dios Guevara				x					1
Institutos	x								1
IPAE	x								1
IPM	x								1
Senati	x								1
UN.	x								1
Univ. de Lima	x								1
Universidad del Pacífico	x								1
Universidad de Piura	x								1
Univ. Inca Garcil. de Vega	x								1
Univ. Politécnica de Valencia	x								1
Univ. San Ignacio de Loyola	x								1
UPC	x								1
USP American (EEUU)				x					1
<b>Total Universidades e Institutos</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	

Proveedor	Capacitación	Información e informática	Marketing	Control de calidad	Comercialización	Procesos productivos	Gestión	Post-cosecha	Total Servicios
<b>Asociaciones y gremios</b>									
ADEX	x	x	x		x		x		5
Procitrus	x	x	x	x		x			5
Cámara de Comercio	x	x	x		x				4
Colegio de Contadores	x						x		2
Soc. Nac Ind	x				x				2
Asoc. Peruana de Farmacia	x								1
Asociación de marketing	x								1
Asoc. Peruana de Fitofarmacia		x							1
Colegio de Ingenieros	x								1
Colegio Químico Farmacéutico	x								1
Parque industrial de VES				x					1
<b>Total Asociaciones y gremios</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		
<b>ONGs</b>									
SOCODEVI	x		x				x		3
Centro Bartolome de las Casas			x				x		2
FOVIDA	x				x				2
Alternativa					x				1
Apoyo		x							1
CIED							x		1
IMA		x							1
ITDG						x			1
<b>Total ONGs</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		
<b>Distribuidor Minorista</b>									
MINKA		x			x			x	3
Wong		x	x		x				3
METRO			x		x				2
Santa Isabel					x				1
<b>Total Distribuidor Minorista</b>		<b>2</b>	<b>2</b>		<b>4</b>			<b>1</b>	<b>9</b>
<b>Cooperativas</b>									
Coop. Esperanza Alta (Huaral)	x	x		x					3
Central de Coop. de Agricultores								x	1
<b>Total Cooperativas</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>1</b>				<b>1</b>	
<b>Total Proveedores</b>	<b>46</b>	<b>41</b>	<b>33</b>	<b>32</b>	<b>27</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>13</b>	

**Proveedores de SDE en Arequipa,  
1999**

Proveedor	Capacitación	Información e informática	Gestión	Control de calidad	Procesos productivos	Comercialización	Post-cosecha	Marketing	Total Servicios
<b>Institución Pública</b>									
INADE	x	x	x	x	x	x	x	x	8
Prompex /CESEM	x	x	x	x	x	x	x	x	8
Ministerio de Agricultura	x	x	x	x	x		x		6
Convenio Majes	x								1
Autoridad Autónoma Majes					x				1
Caja Rural de Arequipa			x						1
COFIDE	x								1
Ministerio de Trabajo	x								1
Prompyme / Ministerio de Industria	x								1
SENASA	x								1
<b>Total Institución pública</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	
<b>Empresa privada</b>									
Banco Sur		x							1
Broker		x				x		x	3
CBI		x							1
CDI	x		x						2
CIEP						x			1
EFADA			x		x		x		3
EFASA	x								1
IGASA					x				1
Laboratorio Idema				x					1
Majes 2000				x					1
New Zealand Milk Products Peru					x				1
NOVA	x								1
PROCASUR	x								1
SERVICAR				x					1
Z Vicor				x					1
<b>Total Empresa privada</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	

Proveedor	Capacitación	Información e informática	Gestión	Control de calidad	Procesos productivos	Comercialización	Post-cosecha	Marketing	Total Servicios
<b>Profesionales</b>									
Ingenieros	x	x	x	x	x	x	x		7
Contadores		x	x						2
Abogados			x						1
Profesionales europeos					x				1
<b>Total Profesionales</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		
<b>ONGs</b>									
CIED	x	x	x	x	x		x	x	7
ITDG		x				x			2
CARE-PERU	x								1
SCALT (Hojanda)				x					1
ONG El Taller							x		1
<b>Total ONGs</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
<b>Asociaciones y gremios</b>									
Cámara de Comercio	x	x	x			x		x	5
ADEX						x		x	2
Colegio de Contadores	x		x						2
<b>Total Asociaciones y gremios</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>			<b>2</b>		<b>2</b>	
<b>Universidades e institutos</b>									
PLCP	x		x	x					3
U.N.S.A.				x			x		2
Helsinki institutos				x					1
Universidad Nacional San	x								1
<b>Total Universidades e institutos</b>	<b>3</b>		<b>1</b>	<b>3</b>			<b>1</b>		
<b>Institutos de Investigación</b>									
Instituto del sur	x								1
Instituto Internacional								x	1
<b>Total Institutos de investigación</b>	<b>1</b>							<b>1</b>	
<b>Institución privada</b>									
Agencias europeas Financieras		x							1
<b>Total Institución privada</b>		<b>1</b>							
<b>Total Proveedores</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>94</b>

**Proveedores de SDE en Cusco  
1999**

Proveedor	Capacitación	Gestión	Comercialización	Control de calidad	Procesos productivos	Información e informática	Marketing	post-cosecha	Total Servicios
<b>Empresa privada</b>									
B.E.S.O.	x				x	x		x	4
CD	x	x			x				3
PRODEC		x					x		2
Agro trade						x			1
ALPROSA								x	1
Banco industrial		x							1
banco Wiese		x							1
Beciconsa S.A.						x			1
CA			x						1
CGO	x								1
Diremt				x					1
Empresa Biolatina						x			1
ICE	x								1
INTERVIDAD		x							1
PRODER	x								1
Química Montaña de Pacífico								x	1
Química Suiza								x	1
Sum Pakers						x			1
Técnica Suiza							x		1
<b>Total Empresa privada</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	
<b>Institución pública</b>									
Prompes / CESEM	x	x	x	x	x	x	x		7
CTAR	x		x	x		x	x		5
Ministerio de Salud	x			x	x	x			4
Min de Agricultura / Pronamach	x			x	x				3
Prompyme / Min. Ind.	x	x	x						3
Incesop				x		x			2
Ministerio de Trabajo	x		x						2

Proveedor	Capacitación	Gestión	Comercialización	Control de calidad	Procesos productivos	Información e informática	Marketing	post-cosecha	Total Servicios
Region Inka	x						x		2
ASDI	x								1
Caja Municipal de		x							1
COFIDE		x							1
Digesa				x					1
Municipalidad				x					1
PRONAA			x						1
<b>Total Institución pública</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>		
<b>Universidades e Institutos</b>									
Helsinki		x	x	x			x		4
SENATI	x	x			x	x			4
UNALM	x			x		x			3
Universidad del Pacifico	x		x						2
UNSAAC	x			x					2
ESAN	x								1
INDA	x								1
U.N. San Antonio Abad del					x				1
Universidad de Buenos Aires	x								1
Universidad de Italia	x								1
Universidad del Cuzco								x	1
Universidad del extranjero							x		1
<b>Total Universidades e institutos</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
<b>Profesionales</b>									
Ingenieros		x		x	x	x		x	5
Administrador		x	x						2
Contadores	x	x							2
Químico Farmacéutico				x	x				2
Abogados		x							1
Agricultores en el mercado							x		1
Angel Sanchez					x				1
Biologo				x					1
Biologos botánicos					x				1
Economista		x							1
Ignacio Valencia					x				1
Profesionales europeos					x				1

Proveedor	Capacitación	Gestión	Comercialización	Control de calidad	Procesos productivos	Información e informática	Marketing	post-cosecha	Total Servicios
Representante de ventas Ubalдина Mateos			x		x				1 1
<b>Total Profesionales</b>	1	5	2	3	7	1		2	
<b>Asociaciones y gremios</b>									
ADEX / USAID	x	x	x			x	x		5
Camara de Comercio	x	x	x		x	x			5
Asodeco	x		x						2
<b>Total Asociaciones y gremios</b>	3	2	4		1	2	1		
<b>Institucion privada</b>									
COSUDE	x	x							2
AID	x								1
Alemanes							x		1
Swisscontact					x				1
<b>Total Institucion privada</b>	2	1			1		1		
<b>Institutos de investigación</b>									
Inst. Medicina Natural (Lima)				x					1
Instituto de ecología			x						1
Inst. de investigación de	x								1
<b>Total Institutos de investigación</b>	1		1	1					
<b>ONGs</b>									
IMA	x	x	x	x	x	x	x	x	8
Centro Bartolome de las Casas	x	x					x		3
IEPLAN			x						1
HABITAD		x							1
Red de agricultura ecológica						x			1
Fraternidad Universal	x								1
ONGs	x								1
<b>Total ONGs</b>	4	3	2	1	1	2	2	1	
<b>Total Proveedores</b>	<b>32</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	

**Proveedores de SDE en Cajamarca  
1999**

Proveedor	Capacitación	Control de calidad	Gestión	Procesos productivos	Información e informática	Marketing	Comercialización	Post-cosecha	Total Servicios
<b>Empresa privada</b>									
EDAC		x			x				2
Alfa Laval				x				x	2
AUD CONT			x						1
Banco de Crédito							x		1
CBS				x					1
CDI	x								1
CIEP							x		1
Dary Record Food Ing					x				1
Duczeta	x								1
E.S.S.								x	1
Empresa America	x								1
Hernán Arce							x		1
Imprenta El Rosario						x			1
Incaiac								x	1
Intortec					x				1
Labenor		x							1
Labrenoc	x								1
Marketing internacional						x			1
NOVA				x					1
SGS		x							1
SONOM SA						x			1
Técnica suiza						x			1
TH Computer					x				1
<b>Total Empresa privada</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	
<b>Universidades e Institutos</b>									
SENATI	x		x	x	x		x		5
UNALM	x	x		x	x				4
Univ. de Cajamarca	x	x							2
ESAN	x								1

Proveedor	Capacitación	Control de calidad	Gestión	Procesos productivos	Información e informática	Marketing	Comercialización	Post-cosecha	Total Servicios
INDA		x							1
IPAE			x						1
Universidad de Piura	x								1
Universidad del Pacífico			x						1
U.P.E. de California	x								1
<b>Total Universidades e institutos</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>1</b>		
<b>Institución Pública</b>									
Min. de agricultura / DONOSO	x	x							2
Prompyme / Min. de Ind	x					x			2
SENASA	x	x							2
Ministerio de salud		x							1
Municipalidad		x							1
<b>Total Instituciones públicas</b>	<b>3</b>	<b>4</b>				<b>1</b>			
<b>Asociaciones y gremios</b>									
Cámara de Comercio	x					x	x		3
Colegio de Contadores	x		x						2
Asociación de Contadores			x						1
<b>Total Asociaciones y gremios</b>	<b>2</b>		<b>2</b>			<b>1</b>	<b>1</b>		
<b>ONGs</b>									
ITDG	x		x	x	x				4
CARE-PERU	x		x						2
<b>Total ONGs</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>				
<b>Profesionales</b>									
Abogados			x						1
Nutricionista		x							1
Químico Farmacéutico				x					1
<b>Total Profesionales</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>					
<b>Institución privada</b>									
AID	x								1
<b>Total Institucion privada</b>	<b>1</b>								<b>1</b>
<b>Total Proveedores</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	

## Referencias Bibliográficas

ADEX-CDI.

Directorio de Agroindustrias, Alimentos y Bebidas. Perú 1998

ANGELELLI PABLO, FRANCISCO GATTO Y GABRIEL YOGUEL

Desarrollo del Mercado de Asistencia Técnica. Algunos rasgos del mercado de servicios de consultoría y capacitación para Pymes en Argentina. Principales restricciones para desarrollar las capacidades competitivas de las firmas. UNGS-Argentina 1999

BENAVIDES MARISELA, GLORIA VASQUEZ-CALCEDO Y JAZMÍN CASAFRANCA

La Pequeña Agroindustria en el Perú. Situación Actual y Perspectivas. AIR REDAR-PERU. 1996.

CORONEL ZEGARRA ALFREDO

Servicios para la Pequeña y Microempresa en el Perú. Balance 1985-98.. MITINCI-GTZ. 1999.

FRANCO TEMPLE AGNES

La Experiencia Peruana en la Promoción de SDE para las Pequeñas y Micro Empresas. Ponencia para la Conferencia "Forjando un sector de SDE moderno y eficaz en América Latina", Río de Janeiro. Marzo 1999

IMASEN

Mercado de Servicios - Pequeña Empresa Agroalimentaria - (Gran Lima). Noviembre. 1999

IMASEN

Mercado de Servicios - Pequeña Empresa Agroalimentaria - (Provincias). Noviembre. 1999

MACHADO ABSALÓN C. Y JORGE TORRES O. El Sistema Agroalimentario. Una Visión Integral de la Cuestión Agraria en América Latina. Colombia 1987.

MITINCI

Perspectiva Industrial No 0, 1, 4 1999 y 2000.

MONITOR COMPANY

Los Agronegocios. Construyendo las Ventajas Competitivas del Perú. 1995.

VILLARÁN FERNANDO.

Riqueza Popular. Pasión y gloria de la Pequeña Empresa. Junio 1998

TÁVARA JOSÉ.

Servicios No Financieros y Producción a Pequeña Escala: Desafíos y Lecciones de Política. Agosto 1996

TOGO ERIKO, RAMÓN PONCE Y ALFREDO CORONEL.

**La Subcontratación y los Consorcios para la Exportación en el Perú.** MITINCI. 1998

WEIBB RICHARD Y GRACIELA FERNÁNDEZ BACA. Perú en Números 1999. Anuario Estadístico. Cuánto S.A.

