



Restricciones institucionales, organizacionales, tecnológicas y comerciales del sistema agroindustrial de pimiento fresco en Perú para incrementar la exportación de productos a los Estados Unidos de América

William Sánchez Chávez

Publicado: 27/08/2021 | Ed.5, 2021

Resumen

En los últimos 15 años, Perú a pesar de su potencial de condiciones agroecológicas para producir pimientos en la mayor parte de su territorio y durante todo el año, ha venido presentando una limitada performance exportadora para atender la creciente demanda de pimientos frescos del mercado estadounidense, muy por debajo de México principal exportador a dicho país. Se realiza un análisis del Sistema de Agronegocios (SAG) de pimientos frescos de Perú y su entorno, teniendo en cuenta a Estados Unidos como mercado objetivo y el SAG de México como principal competidor, con la finalidad de identificar las restricciones institucionales, organizacionales, tecnológicas y comerciales que presenta el sistema peruano para aumentar la exportación de los productos. El estudio se enmarca en los conceptos de la Nueva Economía Institucional aplicada a los negocios agroalimentarios, utilizando componentes de análisis cualitativos como el Análisis Estructural Discreto, útil para comprender la performance de un Sistema de Agronegocios. Se observa que las restricciones del SAG peruano se derivan de los elevados costos de transacción que existen debido al bajo enforcement del ambiente institucional vigente y a la falta de políticas que generen incentivos para una mejor estructura de los mercados y actuación competitiva de los actores en relación a lo organizacional, tecnológico y comercial.

Palabras claves: pimiento, agronegocios,

instituciones, transacción, competencia.

Abstract

In the last 15 years, Peru, despite its potential for agroecological conditions to produce peppers in most of its territory and throughout the year, has been presenting a limited export performance to meet the growing demand for fresh peppers from the US market, well below Mexico's main exporter to that country. An analysis of the Agribusiness System (SAG) of fresh peppers from Peru and its surroundings is carried out, with a focus on the United States as a target market and the SAG of Mexico as the main competitor, in order to identify institutional, organizational, technological and commercials presented by the Peruvian system to increase the export of products. The study is framed in the concepts of the New Institutional Economy applied to Agribusiness and Food, using qualitative analysis components such as Discrete Structural Analysis, useful to understand the performance of an Agribusiness System. It is observed that the restrictions of the Peruvian SAG derive from the high transaction costs that exist due to the low enforcement of the current institutional environment and the lack of policies that generate incentives for a better market structure and competitive action of the actors in relation to the organizational, technological and commercial.

Key words: pepper, agribusiness, institutions, transaction, competition, structure.

I | INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática inicial

El concepto de Sistemas de Agronegocios (SAG) es una aplicación del enfoque Coasiano de una empresa a la teoría de los sistemas agroalimentarios (Lemos & Zylbersztajn, 2018). Los SAG son sistemas abiertos construidos verticalmente “del campo al plato”, incluyendo la I+D, la industria de insumos, a los productores agropecuarios, a la agroindustria y al comercio minorista y exterior y los demás servicios anexos (Ordóñez, 2009).

Según Zylbersztajn (1996) y Ordóñez (2009) el entorno de los SAG globalizados es una situación de constante cambio. El shock exterior es una continua fuente de fuertes perturbaciones. Estos autores señalan como grandes perturbaciones para el sistema agroalimentario a:

-Los cambios en la vida cotidiana, en los hábitos de los consumidores y las crecientes exigencias en seguridad y salud alimentaria.

-La globalización.

-La intervención del Estado con medidas proteccionistas: de acceso a mercado, de distintos subsidios a la producción y a la exportación, que perturban el libre comercio global.

-Las creciente concientización y entrada en vigencia de regulaciones para proteger el medio ambiente y el derecho de los consumidores.

-La revolución tecnológica en sentido amplio: la biotecnología, informática, comunicaciones, transporte, logística etc.

-La creciente tendencia a la individualización del consumo masivo, el nuevo rol del consumidor, la reversión de la cadena; y finalmente el impacto del supermercado, con su doble rol de transmisor de las exigencias del consumidor; y a la vez, orientador de la cadena de valor.

-La volatilidad “ingreso” de la agricultura, que afronta riesgos climáticos y de mercado, genera la mayor variabilidad de todo el sistema.

-La concentración económica y el consecuente desarrollo de fuertes polos de poder de mercado a lo largo del sistema.

La capacidad de adaptación de los SAG globales frente a las perturbaciones del entorno constituye uno de los problemas centrales (Williamson, 1996). Gran parte de las perturbaciones impactan en la estructura de gobernanza que diseñan los distintos actores para sus interacciones o transacciones a lo largo de los SAG. Asimismo, nuevas perturbaciones generaran pequeños, medianos o grandes ajustes en el diseño o funcionamiento de la estructura de gobernanza (Senesi, 2012).

Las estructuras de gobernanza determina como las transacciones entre distintos actores de los SAG son organizadas, monitoreadas y consumadas (Joskow, 1995). En el sector comercial tres alternativas discretas de gobernanza son comúnmente reconocidas: el clásico mercado, los contratos o formas híbridas y la firma, integración vertical o jerarquía (Williamson, 1996).

La adaptación eficiente de los SAG a las perturbaciones del entorno, implica que se elijan las estructuras de gobernanza de menores costos de transacción, y por otro lado se elijan las estrategias de negocios más competitivas. De alguna manera, todo ello debe estar alineado con el ambiente institucional y la acción de los individuos. Entonces la estructura de gobernanza y la estrategia competitiva, deben estar alineadas y a su vez ambas son la clave del diseño institucional, organizacional y tecnológico de los SAG (Williamson, 2000)

En definitiva, la adaptación de los SAG globales a los cambios del entorno, se resuelve a partir de diseños institucionales, organizacionales y tecnológicos, alineados con la estructura de gobernanza y la estrategia de negocios, con el foco en el acceso al mercado y a las preferencias del consumidor objetivo (Ordóñez, 2003).

En el ambiente institucional de los SAG destacan las reglas de juego, es decir las reglas que establecen las bases para la producción, el intercambio y la distribución. Las instituciones formales son la constitución, las leyes y las normas, hasta las políticas públicas sectoriales, aquí es importante el nivel de “enforcement” (vigencia de las normas y grado de aplicación). Las instituciones informales son la cultura, las costumbres, los hábitos cotidianos y hasta las culturas de los distintos negocios sectoriales (North, 1990).

En el ambiente organizacional destacan los jugadores, son las empresas, los organismos públicos y las ONG. Son los que llevan adelante la actividad económico-social y los negocios. Son los jugadores de la producción, el intercambio y la distribución, es la práctica del juego. En este ambiente es importante definir las características de las transacciones (nivel de frecuencia, incertidumbre y activos específicos), el intercambio, la estructura de gobernanza, la estrategia de negocios (Ordóñez, 2009).

Respecto a la estrategia de negocios, toda empresa compite con una estrategia, ya sea explícita o implícita. La estrategia explícita es desarrollada mediante un proceso de planeación; y la implícita a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la empresa, la cual rara vez llega a ser la mejor estrategia (la estrategia competitiva). La estrategia competitiva implica emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en el escenario competitivo. Existen tres estrategias genéricas de éxito potencial: i) liderazgo en costos, ii) diferenciación, y iii) enfoque o alta segmentación (Porter, 1980).

Por último, en el ambiente tecnológico de los SAG, se destacan las tecnologías de proceso y de producto. Como se hacen (know-how) y que productos se hacen (know-what). En este ambiente es importante definir el paradigma tecnológico principal, las lagunas tecnológicas y el potencial de innovación (Ordóñez, 2009).

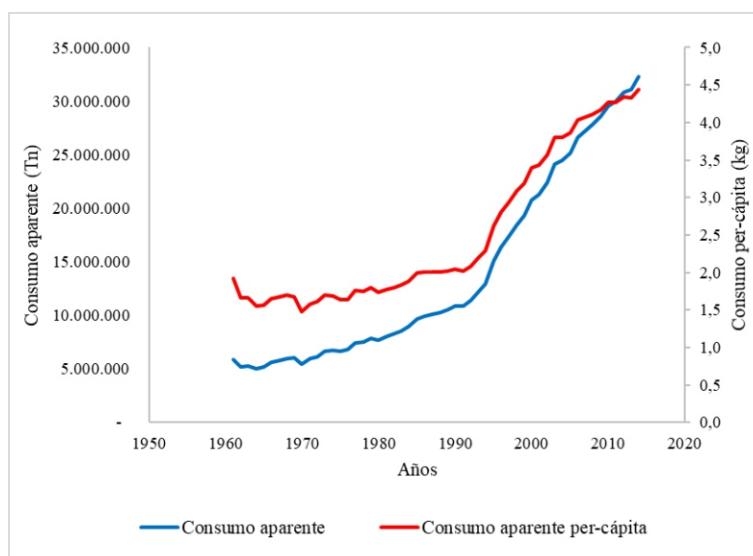
Por todo lo descrito, en el mundo, en cada país existen varios sistemas de agronegocios coexistiendo, tratando de adaptarse a las perturbaciones de su entorno para satisfacer las necesidades del consumidor global y asegurar la rentabilidad de la empresa que justifique su existencia.

Respecto al consumidor global, su demanda y consumo de pimientos frescos ha venido

aumentando significativamente en el transcurso de los años. En los últimos 15 años el consumo y las importaciones de pimientos frescos han experimentado un crecimiento del 53 y 126 % respectivamente, lo cual se explica en gran parte por los beneficios que aporta a la salud y también por el auge de la cocina étnica (gastronomía peruana, mexicana, brasileña, tailandesa y otras) que lo tiene como uno de sus principales ingredientes.

En el gráfico 1 se observa que aproximadamente desde del año 2000 el consumo de pimientos frescos ha aumentado en mayor proporción que en años anteriores, generando de esta manera un incremento importante en las importaciones mundiales (Gráfico 1).

Gráfico 1. Evolución del consumo mundial de pimientos frescos en el mundo.

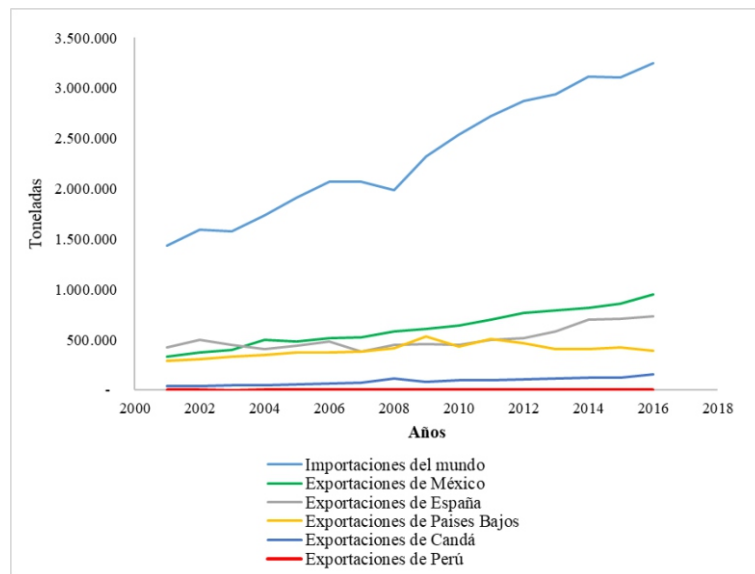


Fuente: elaboración propia en base a datos estadísticos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAOSTAT (2017).

A nivel mundial, el SAG mexicano es el que más se adaptado para atender la creciente demanda de pimientos frescos (Gráfico 2). El SAG peruano ha mantenido un nivel bajo de exportaciones en el

transcurso de los años. Comparativamente, en el ranking mundial actual, Perú ocupa el lugar 76 en las exportaciones mundiales de pimientos frescos mientras México se ubica en el primer lugar.

Gráfico 2. Importaciones mundiales y exportaciones de los principales países.

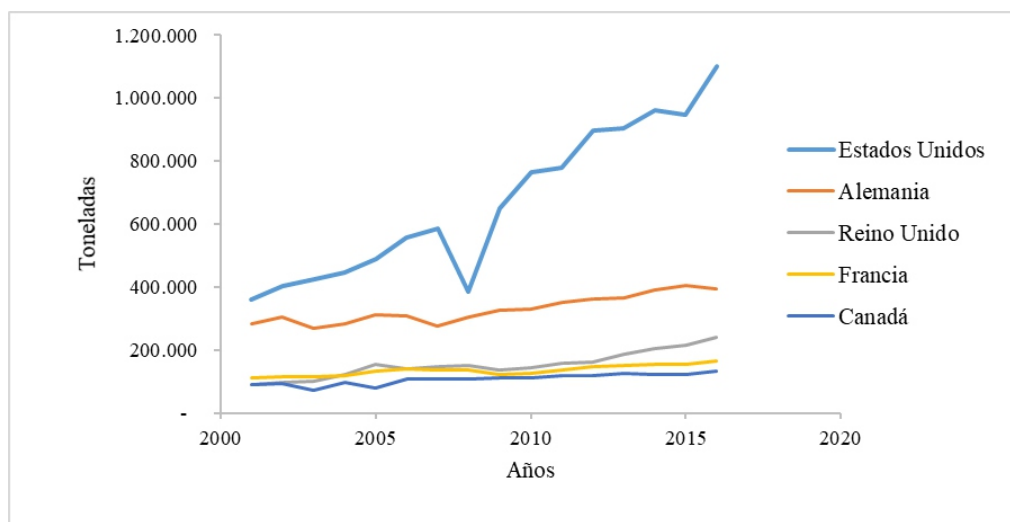


Fuente: Trade Statistics for International Business Development (TRADE MAP) (2017).

Analizando la evolución de las importaciones mundiales de pimientos frescos en los últimos 15 años, el país de mayor potencial es Estados Unidos. Sus importaciones son aproximadamente el 33% del total de pimientos frescos importados en el mundo y

su tendencia de crecimiento es mayor respecto a otros países como por ejemplo Alemania, Reino Unido Francia y Canadá, los cuales han tenido una evolución más estable (Gráfico 3).

Gráfico 3. Evolución de las importaciones de los principales países del mundo.



Fuente: elaboración propia en base a datos disponibles de TRADE MAP (2017).

En el transcurso de los años, las importaciones de pimientos frescos de Estados Unidos han sido abastecidas en mayor cantidad por México. En el año 2016 Estados Unidos importó un total de 893.809 Toneladas, de las cuales el 71% fueron provistas por el SAG mexicano y solo un 0,04% por el SAG peruano. En este contexto, a pesar de que las condiciones agroecológicas de Perú indican que puede producir pimientos en la mayor parte de su territorio y durante todo el año, se observa que la exportación de pimientos frescos a Estados Unidos es limitada, muy por debajo de México.

Por tal motivo, este trabajo pretendió analizar el SAG de pimientos frescos de Perú y su entorno, teniendo en cuenta a Estados Unidos como mercado objetivo y el SAG de México como principal competidor, con la finalidad de identificar las principales perturbaciones del entorno y las restricciones institucionales, organizacionales, tecnológicas y comerciales que presenta el sistema peruano para aumentar la exportación de los productos.

1.2. Objetivos

Objetivo General

Identificar las restricciones institucionales, organizacionales, tecnológicas y comerciales del sistema de agronegocios de pimientos frescos de Perú para aumentar la exportación de los productos a Estados Unidos.

Objetivos Específicos

-Analizar el entorno de SAG peruano, teniendo en cuenta a Estados Unidos como mercado objetivo y al SAG mexicano como principal competidor.

-Analizar el ambiente institucional, organizacional, tecnológico y comercial del SAG peruano con foco en el mercado de Estados Unidos.

1.3. Hipótesis

Las restricciones que presenta el SAG de pimientos frescos del Perú para mejorar la exportación de los productos al mercado de Estados Unidos se derivan de los elevados costos de transacción que existen debido a la falta de alineación entre los ambientes institucional, organizacional, tecnológico y comercial.

2 | METODOLOGÍA

Este trabajo sigue el criterio fenomenológico que fue propuesto por Peterson (1997). La epistemología fenomenológica señala que, para estudiar los fenómenos de interés, estos no pueden ser separados de su contexto, el objetivo es estudiar el fenómeno en su complejo contexto real,

desarrollando modelos no cuantitativos ajustados al contexto a partir de la inducción. El conocimiento fenomenológico surge como una alternativa epistemológica para la investigación de los agronegocios (Cassel & Symon, 1994; Easterby-Smith et al., 1991).

La propuesta de Peterson aparece como una alternativa epistemológica al positivismo, en donde se desarrolla el método científico y se formulan Hipótesis susceptibles de validación, con el objeto de desarrollar una teoría general y cuantificar el fenómeno. El autor indica que tanto el conocimiento positivista como el práctico no son útiles para desarrollar estudios en un ambiente tan cambiante como son los agronegocios.

Los métodos fenomenológicos pueden ser utilizados aun cuando la estructura subyacente no sea estable (Peterson, 1997). Las Hipótesis de trabajo se pueden modificar y extender rápidamente para mantener la correspondencia con las condiciones emergentes. Los métodos del conocimiento fenomenológico, en este sentido, reflejan lo aducido por Cassell y Symon (1994) en cuanto a los métodos cualitativos:

“Solo los métodos cualitativos son lo suficientemente sensibles como para permitir el análisis detallado del cambio. En la investigación de las organizaciones la dinámica organizacional y el cambio representan importantes áreas de interés... Los métodos cualitativos son sensibles a este tipo de cuestiones”

En este sentido, para el presente estudio se utilizó componentes de análisis cualitativos como el Análisis Estructural Discreto (Simon 1962; Williamson, 1996).

2.1. Análisis estructural discreto

A medida que la economía se aleja de los precios como regulador de las transacciones, se necesita cambiar de un análisis cuantitativo (donde el margen y equilibrio es el eje central) a un análisis más cualitativo de las instituciones, donde se compraran las alternativas estructurales discretas (Simón, 1962). Las fallas de los mercados o mercados ocultos debido al oportunismo (de los actores económicos) y a la información asimétrica no pueden ser explicador por los modelos neoclásicos. Solo las instituciones dan una idea de la performance económica (Kherallah & Kirsten, 2001). En los SAG se debe analizar el ambiente institucional (reglas de juego) y también como se organizan los actores económicos (jugadores) dentro de este ambiente y se determinan las distintas estructuras gubernancia en función a los costos de transacción a utilizar en cada una de ellas. Se recomienda primero analizar el diseño del ambiente institucional antes que el diseño organizacional; es preferible reducir el desperdicio antes de analizar las pérdidas por las distorsiones en el mecanismo de precios (Williamson, 1996).

En resumen, el análisis estructural discreto consiste en analizar de forma detallada los entornos institucional, organizacional y tecnológico y su impacto en el escenario de los negocios. Consiste en un estudio que facilita la intervención para llevar adelante procesos de re-diseño en busca de una mayor eficiencia. De alguna manera este proceso conlleva un proceso de re-ingeniería. En general el conjunto de restricciones para el cambio presentes en estos entornos determina explorar los conceptos de: “remediabilidad” y “path dependencia”, con su aplicación a la economía y los negocios (Ordóñez, 2009).

De acuerdo al criterio de “remediabilidad”, un resultado ante el cual ninguna alternativa superior puede ser descripta o implementada con ganancias netas, se presume de ser eficiente” (Williamson, 1996). De esa manera el análisis comparativo de las distintas estructuras de gobernanza en los SAG, no se focaliza en un hipotético patrón ideal, sino que más bien centra el análisis comparativo en las reales condiciones de funcionamiento de las alternativas de gobernanza tal cual se expresan en la realidad (Ordóñez, 2009).

En cuanto al “path dependence” la historia importa, el tiempo histórico es relevante en el análisis de las instituciones y en el análisis de la performance de los SAG. El pasado enseña, pues el presente y el futuro son consecuencia de la continuidad de las instituciones de la sociedad, la secuencia histórica que predetermina el presente. Como restricción al cambio, el criterio de “path dependence institucional” es más fuerte que el organizacional, y a su vez este, importa más que el tecnológico (North 1990).

La información para llevar a cabo este estudio fue de fuentes secundarias, de libros, tesis, publicaciones (técnicas y de diagnóstico), boletines mensuales y páginas estadísticas de organismos públicos y privados y primarias nacionales e internacionales. Asimismo, se utilizó información primaria a través de entrevistas a profundidad, principalmente a las empresas empacadoras y exportadoras del SAG peruano.

3 | RESULTADOS

3.1. Entorno del SAG de pimientos frescos de Perú

En los últimos 15 años, el entorno del SAG peruano ha venido cambiando constantemente, siendo fuente de grandes perturbaciones. Esto debido a los cambios de Estados Unidos como país importador y consumidor de pimientos frescos, cambios relacionados principalmente al diseño y aprobación de regulaciones para el ingreso de estos productos a su territorio, crecimiento de su población, renta per cápita y cambios en las preferencias del consumidor de pimiento.

El funcionamiento del SAG de pimientos frescos de México también ha venido siendo fuente de

perturbaciones en el entorno. El ambiente institucional del SAG ha cambiado en los años, por el diseño y aprobación de normativas y políticas vinculadas a fomentar la competitividad del sistema en el mercado de Estados Unidos. Asimismo, los actores del SAG han venido actuando competitivamente en el ambiente organizacional, tecnológico y comercial.

3.1.1. Estados Unidos como país demandante y consumidor

Para la importación de pimientos frescos, Estados Unidos ha venido diseñando y aprobando una serie de regulaciones arancelarias y no arancelarias. Regulaciones para el bioterrorismo, tema fitosanitario, los Límites Máximos de Residuos de contaminantes, Buenas Prácticas Agrícolas, Buenas prácticas de Manufacturas, envase, etiquetado, embalaje y transporte.

Las importaciones o demanda de los pimientos frescos por parte de Estados Unidos han venido aumentando en los años por influencia del crecimiento de la población, renta per cápita y la preferencia por la alimentación saludable.

Los consumidores estadounidenses de pimientos frescos se pueden agrupar de la siguiente manera: i) restaurantes de comida étnica, ii) familias y iii) industrias alimentarias. Asimismo, se pueden agrupar en dos grandes grupos: i) consumidores latinos y ii) consumidores no latinos. Los latinos son los que mayor prefieren consumir pimientos; los que no son latinos, son más exigentes.

En general el consumidor estadounidense prefiere aquellos pimientos que presenten el óptimo nivel y homogeneidad en cuanto a sus atributos de calidad (frescura, textura, color, sabor y aroma). Cabe mencionar que tienen en cuenta la diversidad en cuanto al color y es muy importante que se les garantice la inocuidad.

Asimismo, valoran mucho los pimientos frescos orgánicos y más si han sido producidos en invernaderos. En la siguiente tabla se puede observar la valoración de mayor a menor, según tipo de producto y técnica de producción.

Tabla 1. Valoración de los pimientos frescos en Estados Unidos.

Producto	Precios FOB (US\$/Kg)
Pimientos frescos orgánicos producidos en invernaderos	3,6
Pimientos frescos orgánicos, excepto de invernaderos	2,7
Pimientos frescos de invernadero, excepto orgánicos	2,5
Pimientos frescos, excepto orgánicos y de invernadero	2,5

Fuente: TRADE MAP (2017).

3.1.2. SAG de pimientos frescos de México

Como ya se había mencionado, el SAG de pimientos frescos de México es Líder en el mercado de Estados Unidos. Esto lo ha logrado a partir de buenos diseños institucionales, organizacionales, tecnológicos y comerciales, con foco en las preferencias y exigencias del consumidor estadounidense. Resulta relevante conocer estos diseños para identificar y entender las restricciones que presenta el SAG peruano.

Ambiente institucional

En este ambiente, el SAG mexicano tiene políticas que fomentan la agricultura protegida. Esto ha sido y es fundamental para el cumplimiento eficiente de las exigencias o regulaciones fitosanitarias de Estados Unidos para el acceso de pimientos frescos a su territorio. Además, estas políticas han generado que los pimientos frescos tengan y mantengan un alto estatus fitosanitario y sanitario, y altos rendimientos de producción.

También existen políticas que fomentan el desarrollo de capacidades, innovación tecnológica y extensionismo rural; la formalización de las tierras; la producción de pimientos orgánicos; la asociación de productores; la financiación de los productores; arancel cero para el ingreso de pimiento a EEUU; manejo de riegos; producción y comercialización de semillas de pimiento certificadas.

Ambiente organizacional

En este ambiente, el SAG mexicano presenta alta asociatividad de sus productores; alto número de empresas emparadoras y exportadoras que realizan su propia producción primaria de pimiento (integración vertical).

El apoyo del SENASICA (organismo de sanidad vegetal) es clave, organiza y coordina organismos auxiliares de sanidad vegetal (integrados por productores agrícolas) por todo el territorio, quienes concentran sus esfuerzos en combatir las plagas que afectan el cultivo. Asimismo, resalta bastante el apoyo de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SAGARPA), organismos de investigación y financiación.

Ambiente tecnológico

En el SAG mexicano existe alta investigación y conocimiento de agricultura protegida, prolifera instalaciones de invernaderos para la producción de pimientos frescos; y otras instalaciones de agricultura protegida: micro túnel, macro túnel, malla sobra, casa sombra, pabellón y techo sombra. Asimismo, los agricultores disponen de Semillas certificadas, resistentes a Phytophthora, Botrytis cinerea y otros problemas que se acentúan con las lluvias.

Ambiente comercial

El SAG mexicano cada vez más compite con estrategias de diferenciación, pero no deja de competir en costos. Existen actores del sistema que compiten con denominación de origen. El SAG provee a Estados Unidos pimientos frescos orgánicos de invernadero y no invernadero; pimientos frescos que no son orgánicos de invernadero y no invernadero. Existen estrategias de promoción de los productos y el SAG, generando y manteniendo un estatus fitosanitario y sanitario.

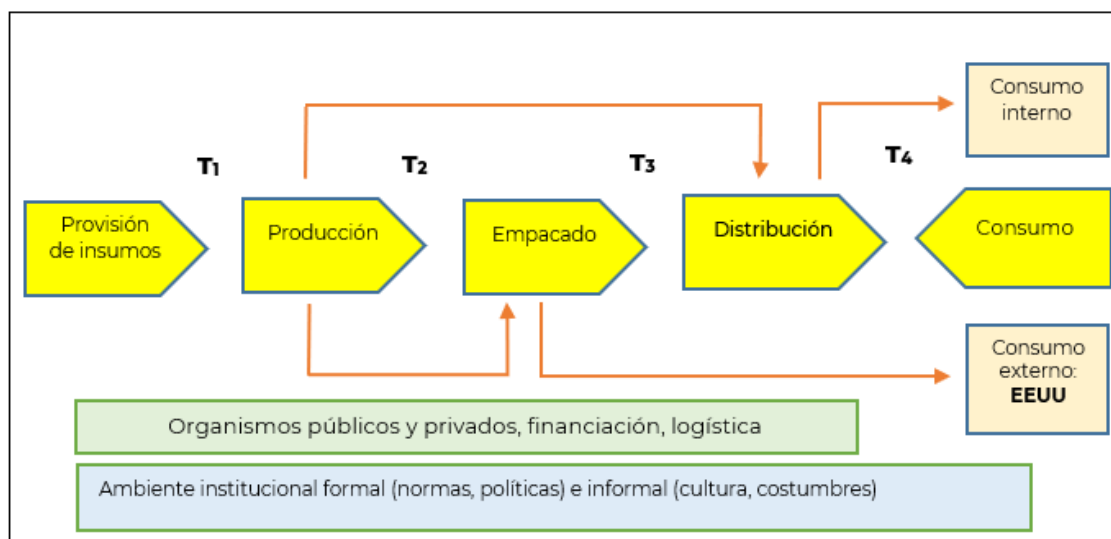
3.2. SAG de pimientos frescos de Perú

En la siguiente figura se ilustra al sistema de agronegocios de pimientos frescos de Perú. Como se puede observar, consta de 5 etapas o áreas ilustradas de color amarillo: provisión de insumos, producción primaria, empaçado, distribución y consumo. En estas áreas se encuentran los actores directos del sistema, el flujo de producto entre las áreas está ilustrado con flechas de color rojo, los pimientos frescos producidos, pasan al área de empaçado y luego son exportados a Estados Unidos.

En la figura también se ilustra a los actores indirectos del sistema, son los organismos públicos y privados vinculados a las áreas de resultado, los encargados del sector agricultura, industria y comercio en el país.

Los actores directos realizan sus actividades económicas en cada área con cierta tecnología y realizan sus transacciones (entre áreas) a lo largo del sistema, con foco en la atención del consumidor final. Asimismo, estos actores de una y otra forma interactúan con los actores indirectos dentro de un marco de reglas formales e informales: el ambiente institucional formal e informal respectivamente.

Figura 1. Ilustración del sistema de agronegocios de pimientos frescos de Perú



Fuente: Elaboración propia en bases al concepto de agronegocios coasiano.

3.2.1. Restricciones del ambiente institucional

El ambiente institucional del SAG peruano no ha tenido un progreso para generar incentivos que incrementen la exportación de los pimientos frescos a EEUU. Teniendo en cuenta al SAG de México, a este ambiente le hacen falta una serie de normas y/o políticas que fomenten, entre lo más importante: la agricultura protegida, la producción de semillas certificadas, la formalización de la propiedad de los terrenos, la financiación, capacitación, investigación e innovación. Además, existe un bajo enforcement de algunas leyes generales pero importantes para el SAG, debido principalmente a los organismos públicos encargados de hacer cumplir lo establecido y las costumbres tradicionales de llevar acabo el cultivo y comercialización del pimienta fresco (ambiente institucional informal).

3.2.2. Restricciones del ambiente organizacional

Los actores indirectos participan limitadamente en el sistema, la actuación de los organismos públicos (del sector agricultura) es deficiente para que se logre aumentar las exportaciones de los pimientos frescos a Estados Unidos, es el caso del SENASA (organismos de sanidad vegetal) para la prevención, control y combate de plagas que afectan el cultivo; la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo; el Ministerio de Agricultura; el Instituto Nacional de Innovación Agraria y otros organismos de investigación. Asimismo, se observó una limitada oferta de crédito por parte de las entidades financieras públicas y privadas a los productores de pimienta.

La estructura de cada área del SAG (provisión de insumos, producción y empaquetado) resulta débil para el aumento de las exportaciones de pimientos frescos a Estados Unidos. En la producción, son pocos los agricultores en relación a demanda de producto que se debe entender, sumado a esto, son de bajos recursos económicos y la mayoría no tiene el título de propiedad de los terrenos, lo cual limita el acceso a créditos. En el empaquetado, la cantidad de empresas (que son también las exportadoras) también es muy baja y se concentran mayormente en la capital del Perú; existe una baja rivalidad entre estos actores.

La actuación de los actores directos del SAG es deficiente. Las estructuras de gobernanza elegidas para la ejecución de las transacciones a largo del sistema, no son las más eficientes para atender las exigencias de importación y consumo de pimiento fresco por parte de Estados Unidos. Se observó la mayor prevalencia de acuerdos informales (de palabra) y el mercado para la realización de las transacciones. Según los atributos de las transacciones (esencialmente el nivel medio a alto de activos específicos) principalmente de las interfaces proveedor- productor, productor - empaquetador; los acuerdos de palabra y el mercado generan altos costos de transacción en el sistema.

Cabe mencionar que, para atender las exigencias de importación y consumo de pimiento fresco por parte de Estados Unidos, la inversión en activos específicos aumenta en el SAG, lo cual genera un mayor riesgo de oportunismo entre los actores. Entonces, surge la necesidad de coordinar, controlar y consumir las transacciones (a bajo costo) con estructuras de gobernanza más complejas, como los contratos y jerarquía, así como lo están haciendo algunos productores y empaquetadores para lograr insertar su producto al mercado estadounidense.

En el SAG de pimientos frescos peruanos, el desarrollo de clusters y empresas en red es limitado, lo que impacta negativamente en el desarrollo de una cadena de abastecimiento coordinada.

3.2.3. Restricciones tecnológicas

El SAG peruano no cuenta con semillas certificadas, resistentes a *Phytophthora*, *Botrytis cinerea* y otros problemas que se acentúan con las lluvias (como por ejemplo si tiene el SAG mexicano). Los agricultores realizan el cultivo, mayormente con conocimiento empírico y con técnicas tradicionales de producción. El sistema presenta bajos rendimientos de producción y el cultivo de pimientos orgánicos (que mayor valor el consumidor estadounidense) es escaso.

Existe una baja capacitación de los agricultores en el manejo de plagas que atacan el cultivo, dependen básicamente de agroquímicos, exagerando, en

muchos de los casos en la dosis aplicada.

3.2.4. Restricciones comerciales

El SAG peruano implícitamente compite en costos, es decir, esta estrategia no es producto de la planeación estratégica, sobre todo por parte de los agricultores. En este sentido, faltan estrategias explícitas (producto de la planeación) como en costos, diferenciación de producto y alta segmentación.

El SAG no tiene una marca de promoción comercial. Sumado a esto, el prestigio en cuanto a sanidad vegetal e inocuidad de los pimientos es bajo, por antecedentes de lotes rechazados.

4 | DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Según North (1990) las instituciones proveen un conjunto de incentivos y desincentivos a los actores o individuos de un sistema económico. Modifican el conjunto de opciones a las que pueden acceder. Dentro de marco institucional, los individuos forman organizaciones para hacer suyas las ganancias provenientes de la especialización y la división del trabajo.

Las restricciones institucionales que presenta el SAG de pimientos frescos peruanos son de diseño y de enforcement de algunas políticas vigentes e importantes para el sistema, por las costumbres de los actores (principalmente de los productores) y por la falta de una serie de normas y/o políticas que provean incentivos para el aumento de productividad y la performance exportadora de los productos a Estados Unidos. Esta situación está generando costos de transacción macro, como indica Ordoñez (2009) el nivel de costos de transacción macro es consecuencia del diseño del ambiente institucional.

Williamson (1996) considera que el problema de la adaptación de un sistema económico ante las perturbaciones del entorno, está íntimamente ligado a la estructura de gobernanza. Es decir, la adaptación más eficiente de un sistema implicaría funcionar con bajos costos de transacción y esto se logra alineando la estructura de gobernanza con los atributos de la transacción. En el SAG de pimientos frescos peruanos, se observa que la mayoría de actores (principalmente productores y empaquetadores) no se han adaptado a la principal perturbación de su contexto - la creciente demanda y exigencias del consumidor estadounidense. Esta adaptación implica mayor inversión en activos específicos y por consiguiente adoptar estructuras de gobernanza más complejas (contratos y jerarquía) que las prevalentes (acuerdos de palabra y el mercado) para realizar las transacciones a bajos costos.

Williamson también plantea que existe una alineación entre las transacciones, las estructuras de gobernanza y el ambiente institucional. Los atributos de las transacciones (como el nivel de activos específicos) permiten elegir la estructura de gobernanza, pero las transacciones se dan entre distintos actores económicos (ambiente organizacional), en un ambiente institucional dado; por tal motivo existe una influencia directa de las instituciones (aspecto macro) y los individuos (aspecto micro) en la elección de la estructura de gobernanza alternativas.

Las restricciones tecnológicas están generando que el SAG de pimientos frescos peruano presente bajos rendimientos de producción y que la calidad del producto y tipo de cultivo no sea la más adecuada para satisfacer las exigencias de importación y consumo por parte de Estados Unidos. Este resultado se sustenta en el marco teórico de la economía neoclásica (microeconomía), la cual indica que, para aumentar la productividad en términos de rendimiento del cultivo, es necesario una adecuada asignación de los factores productivos (insumos, trabajo y capital) e la innovación tecnológica.

Se observó que en el SAG de pimientos peruano frescos hacen falta estrategias explícitas como en costos, diferenciación de producto y alta segmentación. Como indica Porter (1980) la estrategia explícita es desarrollada mediante un proceso de planeación; y la implícita a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la empresa, la cual rara vez llega a ser la mejor estrategia (la estrategia competitiva). Existen tres estrategias genéricas de éxito potencial: i) liderazgo en costos, ii) diferenciación, y iii) enfoque de alta segmentación.

Para la satisfacción las exigencias de importación y consumo de pimientos frescos por parte de Estados Unidos, el SAG peruano se encuentra funcionando de manera deficiente, es decir con altos costos de transacción. El sistema presenta limitada exportación de los productos a Estados Unidos por los costos de transacción que existen debido a la falta de alineación entre los ambientes institucional, organizacional, tecnológico y comercial.

Como indica Ordoñez (2009) la adaptación de los SAG globales a los cambios del entorno, se resuelve a partir de diseños institucionales, organizacionales y tecnológicos, alineados con la estructura de gobernanza y la estrategia de negocios, con el foco en el acceso al mercado y a las preferencias del consumidor objetivo.

5 | CONCLUSIONES

El entorno del sistema de agronegocios de pimientos frescos es turbulento, con perturbaciones originadas por las exigencias de Estados Unidos como

importador y consumidor de los productos y también por las ventajas competitivas del SAG de pimientos frescos mexicano en este mercado.

Las exigencias de Estados Unidos se establecen a través de regulaciones para el acceso de los pimientos a su territorio, exigencias en materia fitosanitaria, sanitaria, límites máximos de residuos o contaminantes, envasado, empaçado, etiquetado y transporte. Asimismo, las exigencias del consumidor estadounidense se establecen a través de sus preferencias de pimientos con el óptimo nivel y homogeneidad en sus atributos de calidad (frescura, textura, color, sabor y aroma), tomando en cuenta la diversidad de color y valorando mucho a los pimientos orgánicos, más si han sido producidos en invernaderos.

Las ventajas competitivas del SAG de pimientos frescos mexicano en el mercado estadounidense, se derivan de buenos diseños en los ambientes institucional, organizacional, tecnológico y comercial, con foco en las preferencias del consumidor. Este SAG compite con estrategias explícitas, como diferenciación y costos; asimismo, hay actores que cuentan con denominación de origen. A la estrategia de negocio se encuentra alineado el ambiente tecnológico, con la proliferación de invernaderos para el cultivo y otros tipos de agricultura protegida. Y este ambiente, a su vez, se alinea con el ambiente organizacional e institucional, con una participación activa de los actores directos e indirectos.

La adaptación del SAG de pimientos frescos peruanos a las perturbaciones de su entorno no ha sido eficiente. El sistema se encuentra funcionando con altos costos de transacción. Altos costos de transacción macro debido al bajo enforcement del ambiente vigente y a la falta de políticas que generen incentivos para la actuación eficiente de los actores en función a la atención de las exigencias de importación y consumo de Estados Unidos. Asimismo, altos costos de transacción micro debido a la elección (por parte de los actores) prevalente de estructuras de gobernanza deficientes (mercado y acuerdos de palabra) en función al nivel alto de activos específicos que implica invertir para atender al mercado objetivo.

Para la satisfacción de las exigencias de importación y consumo de pimientos frescos por parte de Estados Unidos, el SAG peruano se encuentra funcionando de manera deficiente, es decir con altos costos de transacción. El sistema presenta limitada exportación de los productos a Estados Unidos por los costos de transacción que existen debido a la falta de alineación entre los ambientes institucional, organizacional, tecnológico y comercial.

En fin, las restricciones que presenta el SAG de pimientos frescos del Perú para mejorar la exportación de los productos al mercado de Estados Unidos se derivan de los elevados costos de transacción que existen debido a la falta de alineación entre los ambientes institucional, organizacional, tecnológico y comercial.

Limitaciones de esta investigación

En este estudio, las limitaciones se presentaron en cuanto en cuanto el acceso a información, sobre todo para el análisis de las transacciones del SAG de pimientos frescos de México y por ende para la identificación de las estructuras de gobernanza prevalentes a lo largo del sistema

Futuras líneas de investigación

A partir de esta investigación se abren futuras líneas de investigación:

- Análisis transaccional de sistema de agronegocios de pimientos frescos de México.
- Pimientos nativos del Perú y su potencial para el acceso al mercado de Estados Unidos.

6 | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cassel, C. & G. Symon. (1994). Qualitative research in work contexts. Qualitative methods in organizational research: A practical guide. Cassel & Simon (Eds.). Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Joskow, P. (1995). The New Institutional Economics: Alternative Approaches. Journal of Institutional and Theoretical Economics. JITE 151/1.

Kherallah, M. & Kirsten, J. 2001. The new institutional economics. Application for agricultural policy research in developing countries. Markets and Structural Studies Division. International Food Policy Research Institute (<http://www.ifpri.org>). USA.

North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance.

Lemos, F.K., Zylbersztajn, D. (2018). Mecanismos internacionales de gobernanza de la conformación de la demanda en los sistemas agrícolas brasileños de carne de res: el caso de los tres procesadores principales. Journal on Food System Dynamics Vol9, No 2 (2018).

Ordóñez, H. & Nichols, J. (2003). El Caso Los Grobo. Facultad de Agronomía-UBA y Texas A&M University.

Ordóñez, H. (2009). La Nueva Economía y los Negocios y Agroalimentarios. Editorial Facultad de Agronomía-UBA. Buenos Aires, Argentina.

Peterson, H. C. (1997). The Epistemology of Agribusiness Methods of Agribusiness Scholarship, Staff Papers 11725, Michigan State University, Department of Agricultural, Food, and Resource Economics.

Porter, M. E. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York.

Senesi, S. I. (2009). "Estudio y Planificación Estratégica del Sistema Agroalimentario Método EPESA". Programa de Agronegocios y Alimentos.

Facultad de Agronomía- UBA. Buenos Aires, Argentina.

Simon, H. A. (1962). New developments in the theory of the firm. American Economic Association, Vol. 52, N#2.

Williamson, O. (1996). The Mechanism of Governance. Oxford University Press. NY

Williamson, O. (2000). The new institutional economics: Taking stocks, looking ahead. Journal of Economics Literature. Vol. XXXVIII pp. 595-613.

Zylbersztajn, D. (1996). Governance Structures and Agribusiness Coordination: a Transaction Cost Economics. Based Approach. Research in Domestic and International Agribusiness Management. Vol 12. Editor: Ray Goldberg, Graduate School of Business Administration. Harvard University. JAI PRESS INC.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

<http://www.fao.org/faostat/es/#data>

<https://www.trademap.org/>

<https://datos.bancomundial.org>

<http://es.unesco.org/>

<http://sistemas.minag.gob.pe/sisap/portal/>

http://sistemas.minag.gob.pe/sisap/portal/modulos.php?mod=ap_p5330

<http://sistemas.minag.gob.pe/sisap/portal2/ciudades/> <http://www.leyes.congreso.gob.pe/>