

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Tesis:**

**FACTORES ESTRATÉGICOS QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DEL PROCESO ASOCIATIVO EMPRESARIAL DE LOS PRODUCTORES DE PISCO DEL VALLE DE LUNAHUANA, PROVINCIA DE CAÑETE**

**Presentado por:**

**RODOLFO MARCIAL CHAVEZ GALLO**

**para optar el grado de**

**Doctor en Administración**

**Asesor**

**Doctor Orlando Cuadra Rodríguez**

**LIMA - PERU**

**2018**

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	01
ABSTRACT.....	03
INTRODUCCIÓN .....	05
<b>CAPÍTULO I: Fundamentos Teóricos de la Investigación</b>	
1.1. Marco Histórico .....	08
1.2. Marco Teórico.....	14
1.2.1. Asociatividad Empresarial.....	14
a. Tipos de Asociatividad Empresarial.....	16
b. Modalidades de Asociatividad Empresarial.....	19
c. Formación y Desarrollo de la Asociatividad Empresarial.....	22
d. Importancia de la Asociatividad Empresarial .....	49
1.2.2. Teorías Administrativas relacionadas al objeto de estudio.....	52
a. La Teoría Estructuralista de la Administración .....	52
b. La Teoría de las Organizaciones Humanas y la Complejidad .....	55
c. La Teoría de la Estrategia Competitiva.....	58
d. Las Teorías Competitivas para las Pequeñas Empresas.....	63
e. La Teoría de la Estructura Organizacional en Red.....	69
1.2.3. Estrategia y Tipos de Estrategia... ..	75
a. La Estrategia... ..	75
b. Tipos de Estrategia... ..	77
1.3 Marco Filosófico .....	78
1.4. Investigaciones relativas al objeto de estudio .....	83
1.5. Marco Legal .....	103
1.6. Marco Conceptual .....	107
<b>CAPÍTULO II: El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables</b>	
2.1. Planteamiento del Problema. ....	115
2.1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	115
2.1.2. Antecedentes Teóricos .....	125
a. La Asociatividad Empresarial... ..	125
b. Teorías Administrativas relacionadas al Objeto de Estudio .....	128
2.1.3. Definición del Problema... ..	130
a. Problema General... ..	131
b. Problemas Específicos.....	131
2.2. Finalidad y Objetivos de la Investigación.....	132

2.2.1. Finalidad...	132
2.2.2. Objetivos...	132
a. Objetivo General...	132
b. Objetivos Específicos...	132
2.2.3. Delimitación del Estudio...	133
2.2.4. Justificación e Importancia del Estudio...	133
2.3. Hipótesis y Variables...	134
2.3.1. Supuestos Teóricos...	134
2.3.2. Hipótesis...	136
a. Hipótesis Principal...	136
b. Hipótesis Específicas...	136
2.3.3. Variables, Dimensiones e Indicadores...	137

### **CAPITULO III: Metodología de la Investigación**

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación	140
3.1.1. Tipo de Investigación	140
3.1.2. Diseño de la investigación	140
3.2. Población y Muestra...	142
3.2.1. Población	142
3.2.2. Muestra	142
3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos...	143
3.4. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos...	146
3.4.1. Técnicas de Procesamiento	146
3.4.2. Análisis de Datos	148

### **CAPITULO IV: Presentación y Análisis de Resultados**

4.1. Presentación de Resultados...	150
4.1.1. De los Cuestionarios...	150
a. Dimensión Cultura Organizacional	151
b. Dimensión Modelo de Gestión	199
c. Dimensión Promoción Comercial y Acceso a Nuevos Mercados	211
d. Dimensión Políticas Públicas	231
e. Dimensión Formalización Empresarial	259
4.1.2. De la Entrevista	271
a. Categoría N°1: Mejora de la Producción; Capacidad de Oferta y Ganancias	271
b. Categoría N°2: Mejora de la Comercialización y Posición de Mercado	273
c. Categoría N°3: Mejora del Financiamiento y la Inversión	274
4.2. Contrastación de Hipótesis...	274
4.2.1. Contrastación de Hipótesis para el Objetivo Específico N°1	275
4.2.2. Contrastación de Hipótesis para el Objetivo Específico N°2	278
4.2.3. Contrastación de Hipótesis para el Objetivo Específico N°3	280
4.2.4. Contrastación de Hipótesis para el Objetivo Específico N°4	282
4.2.5. Contrastación de Hipótesis para el Objetivo Específico N°5	284
4.3. Discusión de Resultados...	287
4.3.1. En relación a la Cultura Organizacional	288
4.3.2. En relación a las Políticas Públicas	291

4.3.3. En relación a la Formalización Empresarial.....	294
4.3.4. En relación al Modelo de Gestión .....	296
4.3.5. En relación a la Promoción Comercial y Acceso a Nuevos Mercados.....	298

**CAPITULO V: Conclusiones y Recomendaciones**

5.1. Conclusiones... ..	304
5.2. Recomendaciones... ..	308

<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>313</b>
---------------------------	------------

<b>ANEXOS.....</b>	<b>321</b>
--------------------	------------

**Anexo N°1: Matriz de Consistencia**

**Anexo N°2: Formato Validez de Contenido del Cuestionario N°1**

**Anexo N°3: Formato Validez de Contenido del Cuestionario N°2**

**Anexo N°4: Formato Validez de Contenido de la Guía de Entrevista**

**Anexo N°5: Cuestionario N°1**

**Anexo N°6: Cuestionario N°2**

**Anexo N°7: Guía de Entrevista**

**Anexo N°8: Ficha Técnica de Investigación**

**Anexo N°9: Tabla Chi-Cuadrado**

**Anexo N°10: Matriz de Operacionalización de las Variables**

**Anexo N°11: Fotografías de Bodegas Visitadas y de la Entrevista**

**Anexo N°12: El Pisco: Naturaleza y Estadística de la Producción**



## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLA N°1: Tipología de la Acción Colectiva.....	19
TABLA N°2: Combinaciones Posibles de Asociatividad... ..	99
FIGURA N°1: Modelo de Desarrollo Forestal Sostenible... ..	34
FIGURA N°2: Apertura de las Empresas hacia formas Asociativas... ..	38
FIGURA N°3: Características de una Aglomeración Productiva Local... ..	40
FIGURA N°4: Modelo de Gestión Organizacional para Empresas Asociativas .....	46
FIGURA N°5: Etapas y Actividades para implementar el Modelo de Gestión.....	48
FIGURA N°6: Mapa Conceptual de la Teoría Estructuralista... ..	52
FIGURA N°7: Los Tres Niveles Organizacionales.....	54
FIGURA N°8: La Dinámica de Sistemas.....	56
FIGURA n°9: Las Cinco Fuerzas Competitivas.....	59
FIGURA N°10: La Cadena de Valor.....	60
FIGURA N°11: Las Estrategias Genéricas.....	61
FIGURA N°12: Nuevas Estrategias Competitivas.....	62
FIGURA N°13: Las Alianzas Estratégicas... ..	70
FIGURA N°14: Talcott Parsons... ..	81
FIGURA N°15: Estrategia para el Desarrollo Competitivo de la Mipyme.....	97
FIGURA N°16: Esquema del Proceso de Elaboración del Pisco... ..	100
FIGURA N°17: Cañete y el Distrito de Lunahuaná... ..	115
FIGURA N°18: Ubicación del Distrito de Lunahuaná... ..	116
FIGURA N°19: Plaza de Armas del Distrito de Lunahuaná.....	117
FIGURA N°20: Prensa para la Uva y el Pisco.....	120
FIGURA N°21: Botijas para almacenar el Pisco.....	122
FIGURA N°22: La Asociación y el Fomento a la Innovación de Ideas... ..	152

FIGURANº 23: La Asociación y el Trabajo Conjunto entre los Asociados...	154
FIGURANº 24: La Asociación y el Cumplimiento de Metas.....	156
FIGURANº 25: La Asociación y la Satisfacción Completa del Cliente .....	158
FIGURANº 26: La Asociación y las Tradiciones e Historias Compartidas.....	160
FIGURANº 27: La Asociación y la Visión Compartida del “Debe Ser” .....	162
FIGURANº 28: La Asociación y los requisitos de Ingreso y Permanencia .....	164
FIGURANº 29: La Asociación y la Información para Desarrollar el Negocio .....	166
FIGURANº 30: Los Beneficios y Costos de ser Miembro de la Asociación... ..	168
FIGURANº 31: El Desarrollo Asociativo y las Oportunidades de Negocios .....	170
FIGURANº 32: La Inversión en Tecnología de Producción y Administración .....	172
FIGURANº 33: La Necesidad de Apoyo de la Universidad y Centros de Investigación... ..	174
FIGURANº 34: La Asociación y el Aprendizaje y el Progreso Personal .....	176
FIGURANº 35: La Asociación y el Ambiente de Cooperación.....	178
FIGURANº 36: La Asociación y la Autonomía de Decisión en los Negocios .....	180
FIGURANº 37: La Asociación y el Nivel de Confianza de los Asociados... ..	182
FIGURANº 38: La Asociación y el Nivel de Compromiso entre los Asociados... ..	184
FIGURANº 39: La Asociación y la Voluntad de Integrarse a otros Grupos de Empresarios.....	186
FIGURANº 40: La Asociación y las Normas de Participación de Asambleas y Reuniones.....	188
FIGURANº 41: La Asociación y las Normas de Cumplimiento de los Acuerdos... ..	190
FIGURANº 42: La Asociación y la Aplicación de Multas y Sanciones... ..	192
FIGURANº 43: La Asociación y las Normas de Calidad para la Elaboración del Producto.....	194
FIGURANº 44: La Asociación y las Normas de Control de los Costos de Producción... ..	196
FIGURANº 45: La Asociación y las Normas de Ahorro e Inversión... ..	198
FIGURANº 46: La Asociación y la Necesidad de Selectividad de Miembros .....	200
FIGURANº 47: La Asociación y la Precisión de Objetivos y Compromiso de Participación.....	202
FIGURANº 48: LA Asociación y la Necesidad de Mejoramiento Continuo .....	204
FIGURANº 49: La Asociación y la Fuerza Negociadora para la Innovación .....	206

FIGURAN°50: La Asociación y la Necesidad de Estabilidad de los Órganos de Dirección.....	208
FIGURA N°51: La Asociación y la Necesidad de Orientación Internacional de los Negocios...	210
FIGURAN°52: La Asociación y la Promoción de Ventas a los Distribuidores.....	212
FIGURAN°53: La Asociación y la Promoción de Ventas a los Consumidores... ..	214
FIGURA N°54: La Asociación y el Acceso a la Información de Mercado.....	216
FIGURAN°55: La Asociación y el Contacto Directo con el Mercado .....	218
FIGURAN°56: La Asociación y el Análisis de la Competencia... ..	220
FIGURAN°57: La Asociación y las Ferias Internacionales y Misiones Comerciales.....	222
FIGURAN°58: La Asociación y la Atracción de la Inversión Nacional y Extranjera... ..	224
FIGURAN°59: La Asociación y la Cooperación Técnica Pública y Privada .....	226
FIGURAN°60: La Asociación y los Incentivos de Compra al Distribuidor.....	228
FIGURAN°61: La Asociación y los Incentivos de Compra al Consumidor.....	230
FIGURAN°62: La Asociación y el Apoyo Gubernamental a la Articulación Empresarial... ..	232
FIGURAN°63: La Asociación y el Acceso a Fondos Gubernamentales... ..	234
FIGURA N°64: La Asociación y la Participación en Programas Gubernamentales.....	236
FIGURA N°65: La Asociación y el Seguimiento de Resultados Comerciales y Financieros.....	238
FIGURA N°66: La Asociación y la Concertación de Procesos Públicos-Privados... ..	240
FIGURA N°67: La Asociación y los Programas Gubernamentales de Capacitación Asociativa ..	242
FIGURA N°68: La Asociación y los Programas Especializados en Asociatividad Empresarial... ..	244
FIGURAN°69: La Asociación y los Programas de Cooperación entre Asociaciones .....	246
FIGURAN°70: La Asociación y la Difusión de las Técnicas de Gestión Asociativa... ..	248
FIGURA N°71: La Asociación y el Intercambio de Información y Experiencias Asociativas.....	250
FIGURA N°72: La Asociación y la Difusión de Buenas Prácticas de Articulación Empresarial..	252
FIGURA N°73: La Asociación, la Nueva Tecnología y el Estudio de Mercados Internacionales	254
FIGURA N°74: La Asociación, el Gobierno y la visita de Delegaciones Extranjeras interesadas	256
FIGURA N°75: La Asociación y una Plataforma de Información sobre Avances Asociativos....	258
FIGURA N°76: La Asociación y el Acceso Preferente a Fuentes de Financiamiento .....	260

FIGURAN°77: La Asociación y el Acceso al Régimen Laboral y Tributario Simplificado.....	262
FIGURAN°78: La Asociación y el Acceso al Programa de Compras Estatales... ..	264
FIGURAN°79: La Asociación y el Acceso a Contratos y Consorcios de Exportación.....	266
FIGURAN°80: La Asociación y el Acceso a Licitaciones, Asesoría, Capacitación e Información	268
FIGURAN°81 La Asociación y la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo .....	270

#####

## RESUMEN

En las etapas previas, al inicio del proceso formal de la presente investigación, se observó que los productores de pisco del distrito de Lunahuaná, distrito de Cañete, no obstante la calidad de su producto, afrontaban problemas para la estandarización de la producción y la comercialización rentable del mismo, aspecto que resulta muy importante en una comunidad cuyo 60% es altamente dependiente de la agricultura.

El tipo de investigación fue aplicada y el diseño descriptivo-correlativo, no experimental y transversal. La población estuvo conformada por 33 productores (11 formales y 22 no formales). La muestra, empleando la fórmula estadística, estuvo constituida por 28 empresas, donde se incluyeron todas las empresas formales. Se diseñaron dos (2) cuestionarios. Se diseñó además una Guía de Entrevista, para obtener información cualitativa. La Validez de Contenido, de los tres (3) instrumentos, fue por criterio de 3 jueces expertos. La fiabilidad del Cuestionario 1 se dio por consistencia interna (Alfa de Cronbach= 0.875). La fiabilidad del Cuestionario 2 se dio por consistencia interna (Kuder-Richardson=0.715) y la fiabilidad de la Entrevista dio por *fiabilidad a las fuentes y publicidad en el registro (triangulación)*, es decir, por la garantía que los datos son fieles a la fuente original, en este caso, por la utilización de grabaciones. Para el procesamiento de datos, se utilizó la estadística inferencial, Los datos de los cuestionarios, fueron procesados y analizados, mediante el uso del *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versión 21 en español. Para los datos de la entrevista, se elaboraron archivos de documento textual en Ms Word 2007.

Las conclusiones e implicancias de los resultados a que se llega, luego del presente estudio, determinan que, en términos generales, los factores: cultura organizacional, políticas públicas, formalización empresarial, modelo de gestión, promoción comercial y el acceso a nuevos mercados, **SÍ** influyen en el desarrollo asociativo de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, provincia de Cañete, Lima.

**Palabras clave:** Asociatividad Empresarial, Alianzas Estratégicas, Cultura Organizacional, Políticas Públicas, Modelo de Gestión, Red de Productores, Modelo Competitivo, Capital Social, Cadena de Valor.

## ABSTRACT

In the previous stages, at the beginning of the formal process of the present investigation, it was observed that the producers of pisco of the district of Lunahuaná, province of Cañete, despite the quality of their product, faced problems for the standardization of production and commercialization, which is very important in a community whose 60% is highly dependent on agriculture. The type of research was applied and the descriptive-correlative, non-experimental and transversal design. The population consisted of 33 producers (11 formalized producers and 22 non formalized producers). The sample, using the statistical formula, was constituted by 28 companies, where all the formalized companies were included. Two (2) questionnaires were designed. An interview guide was also designed to obtain qualitative information. The content validity of the three (3) instruments was by criterion of 3 expert judges. The reliability of questionnaire number one was given by internal consistency (Cronbach's Alpha = 0.875). The reliability of questionnaire number two was given by internal consistency (Kuder- Richardson = 0.715) and the trustworthiness of the interview guide was given for fidelity to the sources and publicity in the register (triangulation), that is to say, by the guarantee that the data are faithful to the original source, in this case, by the use of recordings. For the data processing, it made use of the inferential statistics. Questionnaire data were processed and analyzed, using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 21 in Spanish. For the interview data, textual document files were produced in Ms Word 2007.

The conclusions and implications of the results obtained, after the present study, determine that, in general terms, the factors: organizational culture, public policies, level of business formalization, management model, commercial promotion and access to new markets, they really affect the development of small producers of pisco in the Lunahuaná valley, Cañete province, Lima.

**Keywords:** Business Association, Strategic Alliances, Organizational Culture, Public Policies, Management Model Producers Network, Competitive Model, Social Capital, Value Chain.



## INTRODUCCIÓN

Las condiciones actuales impuestas por la competitividad global, la emergencia de mercados cada vez más exigentes y el cambio incesante de la tecnología de producción y comercialización, acrecientan la necesidad de adoptar modelos de gestión empresarial, propios del siglo XXI. La actividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas, sigue siendo un componente vital en nuestras economías, sin embargo pierden cada vez mayor posicionamiento frente a la oferta consolidada de las empresas de mayor dimensión. Las pequeñas y medianas empresas, se caracterizan por presentar, entre ellas, una oferta diversificada en volumen, calidad y precio, la cual les impide acceder a mercados intermedios o finales, de manera competitiva.

La literatura relacionada al tema de la asociatividad empresarial no es abundante, las experiencias reales son menores aún, a pesar de existir, en determinados períodos, un interés de la academia por investigar al respecto, y del gobierno por promoverla. La interrogante central del asunto es ¿por qué siendo un tema de supuesto interés para los potenciales beneficiarios, es decir, los pequeños y medianos empresarios, éstos demuestran incompreensión, desconfianza y hasta rechazo de la propuesta?

La propuesta es básicamente un modelo de gestión empresarial, es decir, un modelo de gestión conjunta, cuya complejidad es definitivamente mayor, en la medida de que debe trabajar con la diversidad estructural y funcional que existe en cada una de las empresas componentes de la asociación, tratando de crear y desarrollar una visión unitaria y el compromiso inalterable de cumplir con las normas de conducta que convengan al conjunto. La propuesta no parece difícil de entender, pero lo que sí parece difícil es hacerla viable, porque según lo que se ha podido observar, escuchar y leer, el problema no es solo el cambio interno que tendría que producirse a nivel de los mismos asociados, sino a nivel del sistema general y básicamente, a nivel del gobierno. En realidad, si bien es cierto que el paso a la asociatividad depende mucho de los mismos empresarios, otro componente muy importante es la política y la acción del gobierno. En nuestro país hemos tenido diversas

experiencias, desde gobiernos que se han interesado en asociar a los pequeños y medianos productores, principalmente, con fines de soporte político, a otros que no se han interesado en nada al respecto, pasando por aquellos que estando interesados, no supieron entender el problema en su integridad y optaron por salidas puramente técnicas o financieras, que lógicamente fueron frustrantes.

Por otra parte, se debe considerar la importancia del modelo asociativo, no solo por su impacto económico, sino también por su impacto social, en la medida de que la conducta asociada constituye la oportunidad de conocer, consultar, participar, evaluar, y decidir, más allá de los límites de su propia empresa. Es decir, significa una posibilidad de ejercicio democrático, tan escaso en nuestros países en desarrollo.

El estudio que se presenta a continuación ha pretendido integrar los aspectos centrales de la discusión sobre el tema: las variables en las cuales la decisión de los mismos empresarios es clave, nos referimos a la *Cultura Organizacional y Modelo de Gestión*; las variables en las cuales, deben actuar “asociadamente” tanto las empresas como el gobierno, nos referimos a *Promoción Comercial y Acceso a Nuevos Mercados*; y las variables en las cuales el gobierno tiene mayor decisión, nos referimos a *Políticas Públicas y Formalización Empresarial*. Creemos, muy sinceramente, que el presente estudio puede aportar a la ampliación del debate sobre el tema, pero también a ahondar la investigación sobre el mismo, no solo en sus aspectos, inicialmente administrativos, sino también en aspectos económicos, sociológicos, psicológicos, politológicos y jurídicos.

Este trabajo está dividido en cinco capítulos. El Capítulo I presenta los fundamentos teóricos de la investigación, explicando el marco histórico, teórico, filosófico, científico, legal y conceptual. El Capítulo II presenta el planteamiento del problema, la finalidad, los objetivos, las hipótesis y las variables de la investigación. El Capítulo III presenta la metodología de la investigación, tipo y diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos. El Capítulo IV presenta los resultados, la contrastación de las hipótesis y la discusión de resultados. El Capítulo V presenta las conclusiones, donde se da

respuesta a los problemas específicos planteados y, las recomendaciones que se brindan en el ámbito académico y profesional. Finalmente, esta investigación incluye referencias y anexos, que validan la información y el detalle de las actividades realizadas.

## CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Marco Histórico

La historia de la humanidad, ha estado caracterizada por la búsqueda constante de mejores condiciones de vida, cuya consecuencia inevitable, fue el tener que asumir objetivos de realización más complejos. Para ello, el hombre tuvo que desarrollar habilidades sociales cada vez más específicas. Entre ellas, la asociatividad, que es el resultado de un acuerdo de cooperación entre personas y grupos, en función de un objetivo común, manteniendo cada miembro su independencia jurídica. Entonces, el origen de la asociatividad, se encuentra en la aspiración humana de satisfacer nuevas necesidades acordes con las exigencias de su progreso material y desarrollo intelectual. Con ello, han evolucionado también los modelos sociales, que sirven de plataforma a estos renovados sistemas de relaciones humanas.

Los antecedentes históricos (Pironti, 1999) revelan que fue en la Edad Media cuando en Europa comenzaron a surgir las uniones de artesanos y comerciantes, y de trabajadores en general. Estos, para ejercer una profesión, debían estar sujetos a determinadas reglas. Sin embargo, las formas más antiguas de estas agrupaciones las encontramos en las civilizaciones hindú, egipcia y griega. Las mismas que tenían, además de propósitos económicos, fines religiosos, de ayuda y defensa. En el caso de India y Egipto, estas agrupaciones estaban formadas por comunidades preexistentes y era el Estado el que las imponía para llevar a cabo grandes obras públicas.

En las ciudades griegas estas agrupaciones existían bajo el nombre de ***etairelai***. Estaban compuestas por personas que ejercían la misma actividad industrial o profesional. las que se hallaban .bajo las normas morales de una religión o el compromiso de una ayuda recíproca cuando lo necesitaran.

Según Pironti (1999), en los tiempos del imperio romano, estas organizaciones fueron asimiladas por las poblaciones itálicas, donde las instituciones legales libres favorecieron su desarrollo. Esto se dio a tal punto que empezaron a tener una injerencia política demasiado poderosa y fueron suprimidas en el año VII de nuestra era por el emperador Augusto quien estableció la obligación de la autorización gubernamental para su creación. En tal efecto, surgen dos tipos de organizaciones: las corporaciones o **corpora** que agrupaban a los artesanos y profesionales; y las asociaciones o **colegia**, compuestas por personas afines a un interés particular. Todas estas organizaciones quedaban íntimamente relacionadas con la administración municipal. La libertad de acción de estas organizaciones quedó severamente limitada a consecuencia de la profunda crisis económica del siglo III d.c. Fue debido a esta situación, que fueron sometidas al Estado, a fin de garantizar el abastecimiento de bienes y servicios. En el siglo IV d.c., el emperador Constantino impuso la obligación hereditaria de las profesiones. De tal manera que los hijos de los artesanos y de los profesionistas quedaron vinculados al oficio del padre, estableciéndose castigos muy severos para los transgresores.

A consecuencia de las invasiones bárbaras, en siglo IV d.c. y la consecuente desaparición del Estado Romano de occidente, las corporaciones y asociaciones quedaron muy afectadas. Sin embargo, los artesanos quedaron liberados del yugo que se les había impuesto. Tenían ahora la libertad de ejercer y enseñar su arte donde a quien le complaciera, logrando sobrevivir algunas corporaciones, durante este período oscuro de la ocupación bárbara y la permanente crisis económica ocurrida entre los siglos VI al XI d.c.

En el período feudal, gracias a las nuevas garantías jurídicas, la vida económica comenzó a recuperarse. Volvieron así a formarse como fraternidades nuevas organizaciones con esos fines y adquirieron los nombres de artes y **scholae**, en las zonas de Venecia y Ravenna, **gilde** en el ámbito anglosajón, y **gremios** en España (Pironti, 1999). En este tipo de organizaciones, a diferencia del mundo romano, éstas reglamentaban la producción y el abastecimiento, eliminando a la

competencia. Al interior de la organización se establecieron jerarquías, siendo los maestros y jueces quienes juzgaban controversias relativas al arte, algo semejante al arbitraje de nuestra época. **Universitas** o **ars mercatorum** se llamaron las corporaciones integradas por productores y por comerciantes que producían y comerciaban con mercancías destinadas a las exportaciones de lana, seda, armas y otros bienes. Con el florecimiento de las ciudades, durante la Edad Moderna, se clasificaron, por ejemplo, en la ciudad de Florencia, siete artes mayores: jueces y notarios; mercantes; banqueros y cambistas; médicos y boticarios; artesanos de la lana, la seda y las pieles de pelo largo. De acuerdo a Pironti (1999), las artes menores fueron catorce: tablajeros; zapateros; herreros; maestros de piedras y maderas. Igualmente curtidores; vinificadores; panaderos; aceiteros; cerrajeros; tejedores; taladores; armeros; cortadores de cuero y hoteleros. Debemos tomar en cuenta que, las **artes**, en la Edad Media y en la Moderna, eran las uniones de artesanos y comerciantes. Así como de trabajadores en general, que ejercen una profesión u oficio y están sujetos a determinadas reglas. Estas **artes** se constituyeron en corporaciones y promovieron un enorme desarrollo industrial y mercantil que, desde la Edad Media llegó hasta los tiempos de la Revolución Francesa. En el siglo XIII, la unión de todos los artesanos queda bajo el mando del capitán del pueblo y del Consejo de las Artes. El que sirvió para conservar la tradición del arte, reglamentar el producto, fijar los precios y equilibrar los salarios. Con el advenimiento de la revolución industrial, la producción artesana dio paso a la empresa. Por este cambio era el capitalista el que organizaba a los trabajadores y decidía sus remuneraciones, estableciendo él los métodos de trabajo y promoviendo ellos el espíritu individualista. Las nuevas doctrinas se arraigaron rápidamente en toda Europa del siglo XVIII. Los príncipes reformistas abrogaron paulatinamente todas las corporaciones y las **artes**, dejando únicamente una pública autorización para ejercer un arte, oficio o profesión. No obstante este escenario, los trabajadores mantuvieron su sentido de libertad y espíritu de

asociación. Eso dio lugar a nuevas formas de organización, orientadas hacia la defensa, como por ejemplo, los sindicatos (Pironti, 1999)

En los tiempos actuales, de apertura de mercados y creciente incorporación tecnológica, la estrategia de asociatividad ya no es de sobrevivencia, sino de ofensiva competitiva a nivel internacional. La cual comparten por igual, trabajadores y empresarios, especialmente las pequeñas y medianas empresas. La tendencia es que estas empresas se han ido agrupando y consolidando paulatinamente en sectores productivos de acentuado dinamismo. Este fenómeno ha sido definido como localismo económico y promueve la conformación de distritos industriales según las zonas geográficas donde se ubican. Se trata de un proceso cuyos orígenes se remontan a las antiguas tradiciones de autonomía de los municipios del Renacimiento y a la profesionalización artesana y mercantil que de forma peculiar estaba presente en estas zonas (Pironti, 1999)

La coyuntura de los años ochenta demostró en el plano internacional que las economías modernas están sujetas a profundos y constantes cambios. Para las pequeñas y medianas empresas este factor resultó vital. Al inicio, éstas trataron de incrementar sus capacidades de innovación en términos individuales, sin embargo, los resultados no fueron satisfactorios para la nueva dinámica creada. Se incrementaron, por lo tanto, los contactos entre empresas, se multiplicaron los acuerdos productivos, incluso más allá de las fronteras nacionales. Estos acuerdos, ascendiendo la escala de complejidad, se tornaron organizativos. Haciendo posible la realización de servicios comunes en las áreas más diversas, transferencia de tecnologías, comercialización de adquisiciones colectivas, consultoría administrativa y financiera, entre otras. Esta proyección organizativa encuentra su más típica expresión en los **consorcios**. Estos se hallan constituidos entre pequeñas y medianas empresas, principalmente en el sector del comercio exterior, de la garantía colectiva de crédito, y también en el sector de la innovación y de la tecnología. Otras formas de asociatividad, implicaría tratar de modelos más recientes como el **joint venture** o los modelos **integradores**. Los que son tanto verticales

como horizontales, y otros, cuyo desarrollo están más allá del propósito de este estudio. En suma, el marco histórico nos permite decir que la asociatividad ha sido y es un atributo comunitario. Este engloba aspectos de la vida social, de la tradición y la cultura local, que dirigidos a un propósito económico hacen posible la sobrevivencia y el progreso de los participantes (Pironti, 1999).

En el Perú, según el reconocido antropólogo Murra (2004), la colaboración horizontal era frecuente en las civilizaciones andinas. En las mismas, una o más etnias buscaban productos provenientes del mayor número posible de nichos ecológicos, dentro de una economía básicamente agropecuaria. Probablemente, esta fuera una de las claves del éxito del **Tawantinsuyu**. De otra manera, compitiendo de forma indiscriminada, no hubieran contado con la mano de obra excedente que destinaron a sus sistemas de caminos, palacios y templos. Por lo tanto, una de las mayores innovaciones político institucionales del mundo andino fue el control de los distintos pisos ecológicos. Aquí, los territorios no acababan con los límites que los circundaban inmediatamente. La población controlaba recursos alejados de sus centros de poder, sin necesariamente ejercer soberanía en los territorios intermedios. Así compartían recursos con otros grupos étnicos de lugares igualmente distantes y asegurándose así una dieta alimentaria diversificada y superior. Hay que tener en cuenta que durante el apogeo cuzqueño coexistieron en el **Tawantinsuyu** más de doscientos pueblos, cada uno de los cuales tuvo su propia lengua, divinidades y cultura. Lo cual quiere decir, que se reconoció la conveniencia de conservar las diferencias étnicas, porque cada quien estaba en mejores condiciones de administrar su propio territorio, su propio *nicho ecológico*. Una de las claves, en las organizaciones andinas, fue el concepto de **ayni** o ayuda mutua o reciprocidad. Lo que supone que cada una de las partes tomará proporcionalmente lo que corresponde, con lealtad hacia los otros miembros de la red. Se trata pues, dice Murra (2004), no solo de unas técnicas, de unos conceptos. Sino también de una filosofía de trabajo, de una forma nueva y humana de comprender la actividad empresarial



organizada más allá de la estructura convencional de las empresas y los Estados.

La destacada historiadora Rostworowski (2004) nos habla respecto al principio fundamental de la reciprocidad en el imperio incaico. Ésta era entendida como la mutua prestación de servicios e intercambio de bienes. Era un sistema organizativo socioeconómico que regulaba las relaciones sociales a diferentes niveles y servía de engranaje en la producción y distribución de bienes. La reciprocidad siempre fue el elemento mediador que hizo que los individuos se comprometiesen unos con otros para realizar actividades en conjunto o establecer redes de intercambio duraderas. La costumbre de la reciprocidad estuvo presente en muchos otros contextos sociales, como el establecimiento de alianzas políticas y las prácticas de culto. Por este motivo, la reciprocidad ha sido considerada, por muchos investigadores, como un principio de organización social general del mundo andino. Es importante saber que también el presente, muchas comunidades andinas continúan realizando algunas de sus actividades sobre la base de este principio ordenador. Ha sido el antropólogo Murra (1978), quien combinando el análisis histórico y la investigación etnográfica, consiguió plantear una manera de entender la reciprocidad andina. Ha distinguido dos niveles: aquel que existía entre los *ayllus* o comunidades locales-la cual tenía un carácter más horizontal-y aquel otro, que relacionaba al Estado con la población. En este último nivel, el Estado, con todo su aparato administrativo y militar, obtenía prestaciones de servicios y contribuciones de la gente a cambio de redistribuir sus excedentes económicos. Asimismo, se debe entender que las relaciones de reciprocidad establecidas entre las diversas jerarquías sociales, políticas y religiosas, constituían un gran entramado que diferenciaba el trato que debería darse en cada caso. Este sistema permitió a los Incas iniciar y mantener el fortalecimiento del Estado. Lamentablemente, en el período colonial, al imponerse un modelo de dominio político compulsivo, centralizado y totalmente ciego a las tradiciones vigentes, que muy poco varió en el período independentista y republicano, se pierde el principio de la reciprocidad.

El que podríamos considerar el factor histórico básico de la asociatividad. Queda pues, como otro punto pendiente de la agenda del cambio histórico nacional, la restauración de las condiciones propicias a la reciprocidad. Ya que tan importante resulta, en los tiempos actuales de integración al mundo y desintegración al interior de los países (Murra, 1978).

## **1.2. Marco Teórico**

### **1.2.1. Asociatividad Empresarial**

Arce, Sonia (2006), manifiesta que la asociatividad empresarial es *“una estrategia para enfrentar los mercados globalizados y la creciente y fuerte competencia proveniente de otras empresas del país y del exterior”*

El Fondo de Iniciativas de Articulación Comercial (2006), programa peruano de financiamiento a proyectos empresariales, entiende a la asociatividad como *“...un enfoque que reconoce la importancia estratégica del trabajo conjunto (articulado) entre empresas”*

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo-UNCTAD (2007), comprende a la asociatividad empresarial como *“... “un mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización. En este mecanismo, cada empresa decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial”*

La Asociación Colombiana de Ingenieros –ACIEM (2009), en la palabra del consultor empresarial, Ing. Juan Bautista Franco Clavijo, nos expresa el siguiente concepto de asociatividad empresarial *“...es comprometer, mediante la identificación de objetivos y metas comunes en empresas de igual o similar actividad económica, esfuerzos individuales dispersos, en propósitos de mejoramiento de los niveles de desempeño empresarial, que faciliten la sostenibilidad y crecimiento de las empresas, en aras de la competitividad de los negocios, para que*

*les permitan enfrentar, en mejores condiciones, la competencia globalizada”.*

En un estudio sobre Cluster y Asociatividad (2003), la Comisión de Promoción de la Pequeña y Microempresa-PROMPYME, define la asociatividad empresarial como “...*el resultado de la cooperación o coalición de empresas en función de un objetivo común, en el que cada participante, mantiene independencia jurídica y gerencial*”. En dicho estudio, se cita a Rosales, (1997), que define a la asociatividad empresarial como “...*un mecanismo de cooperación entre las pequeñas y medianas empresas principalmente, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con otros participantes para la búsqueda de un objetivo común*”. Asimismo, se cita la definición de Perales, Raúl (2003) “...*una serie de coaliciones formales entre dos o más organizaciones, a fin de llevar a cabo empresas en el corto plazo, originadas en relaciones de oportunidad o permanentes, que se desarrollan como una forma de sociedad entre los participantes*”.

Otros enfoques teóricos se han formulado acerca de la asociatividad. El principal de ellos es el que destaca que es una forma de articulación entre empresas que les permite asumir compromisos conjuntos de producción y comercialización. Aunque manteniendo cada empresa asociada, su plena independencia empresarial. Alude a la necesidad de reunir esfuerzos en común para obtener beneficios, tanto en la compra como en la venta de productos. Así como en la utilización de servicios en común. El enfoque, subraya la importancia de que los pequeños productores, cuya capacidad de acción se halla limitada precisamente por su tamaño, puedan acceder a nuevos mercados (Bravo, 2006).

Una definición que merece destacarse es la que señala que la asociatividad “...*es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía*

*gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con otros participantes para la búsqueda de un objetivo en común*” (Fernández,. 2001, citado por Bravo, C. 2006).

De lo expuesto, se pueden precisar dos conceptos elementales en la forma de definir la asociatividad. El primero de ellos, está referido a que la asociatividad es un mecanismo de cooperación. Esto implica que los participantes, ponen de lado posiciones particulares a fin de realizar un objetivo en común. El segundo, es el concepto de que los asociados van a mantener su independencia jurídica, así como la autonomía empresarial. Lo que permite señalar que los integrantes de un proyecto asociativo no pierden independencia ni autonomía en la gestión de su negocio particular, el cual se va a integrar a un proyecto de tipo asociativo.

Estos dos conceptos resultan esenciales para entender la asociatividad, dado que existe, en muchos medianos y pequeños empresarios, cierto temor a emprender un trabajo asociativo. Piensan –sin razón aparente- de que su propio proyecto empresarial, se vería afectado por su participación en un proyecto asociativo.

#### **a. Tipos de Asociatividad Empresarial**

En relación a este punto, reviste importancia el señalar que se han dado diversos enfoques. Uno de ellos, dado por Dini, Guaipatin &Rivas (2005, citado por Dini, 2008) dice que éstos son:

1. *Redes de Empresas*: conjuntos de firmas independientes que se asocian para alcanzar metas comunes y de cuyos beneficios se apropian casi completamente, las mismas empresas que conforman estos grupos.
2. *Acuerdos Colectivos*: que incluyen amplias agrupaciones de empresas e instituciones que se asocian para mejorar la competitividad de un territorio.

En el segundo grupo, se ubican los denominados “*clusters*”, dedicados al desarrollo de todas las actividades vinculadas a un

negocio competitivo. Es el caso, por ejemplo, de un *cluster* turístico, que comprende a todas las empresas y actividades dedicadas a la actividad turística como eje central de su trabajo.

Es importante señalar que, en otro enfoque, los tipos de asociaciones pueden ser *horizontales* o *verticales*, de acuerdo al tipo de relación que tengan las empresas que participen en un proyecto asociativo. Cuando hay un predominio de relaciones entre empresas de un mismo rubro o territorio, se les denomina *asociaciones horizontales*, en tanto que si hay un predominio de relaciones entre empresas que se hallan en distintos eslabones de la cadena de valor se hablará de *asociaciones verticales*.

De acuerdo con esta clasificación, es posible identificar, entonces las siguientes modalidades de asociación empresarial. Estas pueden ser de tipo *vertical* y las de tipo *horizontal*.

### **Organización Vertical.**

Es un tipo de asociación constituida por empresas de escalones consecutivos. Sobre el particular, un estudioso del tema (Díaz, 2005) señala que las empresas que se organizan en función de una integración vertical, deben hacerlo buscando la sincronización de procesos modulares, lo cual genera ventajas de integración vertical con flexibilidad. En este caso, como señala Díaz (2005), los pequeños proveedores de grandes clientes y la simetría de escala producen incentivos para la integración vertical. Eso se debe a que ambas partes estarán motivadas a sincronizar sus planes operativos a fin de alcanzar verdaderas relaciones *justo a tiempo*. En tal situación las relaciones irán más allá de lo transaccional e implicarán confianza mutua para poder compartir información medular, tal como los planes de previsiones y producción. Un caso muy común es el que se da cuando una gran empresa confeccionista debe cumplir contratos de exportación. En tal situación, busca asociarse con pequeños productores que se encargan de producir una parte del producto, dentro de los estándares de calidad establecido por el comprador. En este

caso, el pequeño productor se compromete con la empresa que tiene el contrato de producción, la que a su vez se compromete con la empresa compradora. Muchos casos de este tipo se dan en nuestro país, específicamente, en el conglomerado industrial y comercial de Gamarra, donde muchas microempresas, asumen una cuota de producción, asignada por una empresa mayor que tiene un contrato con un comprador extranjero o nacional. Sobre el tema, Pironti, (1999) señala que los procesos verticales se dan entre productores que están en diferentes niveles del proceso productivo.

### **Organización Horizontal**

Constituye un mecanismo mediante el cual las pequeñas empresas pueden alcanzar economías de escala y de alcance, que les permitan desarrollar ventajas competitivas en conocimiento, innovación, compras, manufacturas y otros procesos (Díaz, 2005). Mediante esta modalidad, se agrupan empresas dedicadas a una misma actividad productiva o comercial y deciden unir esfuerzos para tener una oferta más consolidada. Buscan de esta forma tener un mejor acceso a mercados en crecimiento. Sobre el tema, el investigador Pironti (1999), señala que *“...las empresas horizontales se llevan a cabo entre empresas que se encuentran en el mismo nivel del ciclo productivo. Generalmente nacen por la exigencia de las pequeñas y medianas empresas por defenderse de las empresas grandes y de las grandes concentraciones oligopólicas”*

Así mismo, otro estudioso del tema (Bravo, 2006), precisa que *“...bajo esta modalidad de asociación empresarial se organizan los consorcios de exportación, los grupos de compras empresariales, centros de capacitación, desarrollo tecnológico, entre otros. A nivel internacional destacan, por ejemplo los cluster del norte de Italia, el cluster del vino de Bordeaux, el valle de fabricantes de zapatos de Brasil, el conglomerado de fabricantes*

de ropa de Gamarra y otros casos”. Merece destacarse entonces que, la asociación horizontal está constituida por empresas de un mismo eslabón.

La tabla siguiente permite apreciar la forma en que se relacionan estas empresas integradas a proyectos de tipo asociativo.

**Tabla N°1: Tipología de la Acción Colectiva**

		Apropiación de los beneficios	
		Redes de empresas	Sistema productivo
Modalidad de relación entre empresas participantes	Horizontales	horizontales	Acuerdo sectorial
	Verticales	Redes verticales (desarrollo de proveedores)	Acuerdo productivo territorial

Fuente: Dini & Pérez, 2005.

#### **b. Modalidades de Asociatividad Empresarial**

La asociatividad empresarial, puede asumir diversas modalidades según el objetivo que persiguen. Estas pueden ser:

##### **Productiva**

En este caso, las empresas asumen una forma asociativa solo para cumplir algún compromiso de producción que no puede ser asumido por una sola empresa.

En tal situación, la misma acude a otras que realizan la misma actividad productiva y deciden asociarse para cumplir un contrato de producción. Se le asigna a cada empresa una cuota de producción, bajo estándares de calidad previamente establecidos, a fin de cumplir con lo exigido por un comprador, usualmente externo.

Se puede dar también cuando alguna empresa asume un contrato grande con el Estado. Entonces subcontrata parte de la producción con uno varios productores pequeños, a fin de cumplir con el contrato del principal, quien en este caso viene a

ser el que firma el contrato con el comprador del lote total de producción (Bravo, 2006).

### **Comercialización**

Se da cuando una pequeña empresa debe cumplir con vender un volumen significativo de un producto que no está en capacidad de ofrecer. Ésta buscará asociarse con otras pequeñas empresas que tienen en el mismo producto, lo que les permitirá presentar una oferta consolidada a fin de poder cumplir con el compromiso establecido. Se diferencia de la anterior en que los contratantes son los pequeños productores asociados, quienes asumen la responsabilidad de cumplir con el compromiso de venta.

### **Central de Compras**

Esta modalidad se da cuando varias pequeñas empresas deben realizar compras en volumen para adquirir materia prima y productos necesarios a ser utilizados en la fabricación del producto final que van ofrecer al mercado. En este caso, constituyen una central de compras, que adquiere el producto en el mercado buscando adquirirlo en mejores condiciones de precios y formas de pago.

### **Contratación de Servicios en Común**

Cuando las pequeñas o medianas empresas requieren contratar determinados servicios, que pueden ser de uso común, por ejemplo, servicios logísticos, servicios de personal, servicios contables, etc., se asocian para que el citado servicio sea contratado de forma colectiva, logrando economías de conjunto y facilitando la transferencia de conocimientos.

### **Consortios de Exportación**

Es una modalidad asociativa mediante la cual un grupo de productores se une para atender una solicitud de exportación. En esta modalidad, cada empresa da un aporte del total a exportarse



y recibe similar pago por su producto cuando la operación haya concluido. El consorcio puede mantenerse en el tiempo o unirse de forma temporal según sea el caso y la decisión adoptada sobre el particular.

### **Redes Empresariales**

Las redes empresariales, sean horizontales o verticales, tienen un conjunto de características que las distinguen. De acuerdo a lo señalado por diversos investigadores del tema, tales como Dini & Pérez (2005) y Ricciardi (2004, citado por Dini, 2008), las principales características de las redes son las siguientes:

- La asimetría de posición entre los participantes; es decir que, generalmente, los miembros de las redes no tienen la misma fuerza ni capacidad para influenciar las decisiones que asume el colectivo. En general, hay una o algunas empresas que desempeñan un rol de líderes, gracias a sus competencias empresariales, tecnológicas o de mercados y que orientan la labor de los otros miembros de la red.
- La complementariedad; es decir que, a pesar de la asimetría, la red adquiere sentido si todos los participantes contribuyen con su capacidad al desarrollo del objetivo común.
- La elasticidad; es decir, que en términos generales, los distintos miembros de la red no son imprescindibles. Especialmente en una primera fase de su proceso de constitución, la mayoría de las empresas pueden salir y ser reemplazadas por nuevos entrantes, sin que eso perjudique principalmente el funcionamiento del programa asociativo.
- El horizonte de largo plazo, es decir; que las relaciones de las redes no son esporádicas. En las redes exitosas, los vínculos entre los distintos participantes se vuelven estables y se proyectan en el mediano y largo plazo.
- La confianza; es decir que, aunque exista asimetría de posiciones, las relaciones no son jerárquicas, sino se centran en la existencia de relaciones de confianza y en el

reconocimiento recíproco de los distintos miembros y de las normas de colaboración.

- La no-exclusividad; es decir que, los miembros de la red no establecen, generalmente, relaciones de exclusividad con los demás socios del proyecto asociativo.

Al contrario, cada uno mantiene la libertad de establecer relaciones de colaboración e intercambio (tanto comercial como tecnológico) con empresas externas a la red.

- El dinamismo; es decir que, el proceso de constitución de una red procede desde la identificación, más o menos vaga de un interés para la generación de alianzas y colaboraciones, hasta la consolidación de capacidades de gestión de estrategias colectivas. Una vez alcanzado este estadio, la red sigue evolucionando según las necesidades *competitivas* que plantean los distintos negocios que se enfrentan.

### **c. Formación y Desarrollo de la Asociatividad Empresarial**

Berdegú (1999), en la VI Conferencia Electrónica de FIDAMERICA “De cara a la Globalización: Organizaciones económicas campesinas en América Latina y el Caribe”, expuso los resultados de una encuesta aplicada en 1997 a 407 empresas asociativas campesinas en Chile. Dicha encuesta, realizada con el apoyo del PNUD y la FAO, en el marco del Programa “Cooperando para Competir”, permitió observar, las activas políticas sociales. Las que, impulsadas a partir de 1990, año del retorno de ese país a la democracia, caracterizadas por un mayor compromiso en el fomento de la micro, la pequeña y la mediana empresa, habían sido exitosas en promover la formación de este tipo de organizaciones económicas. Desde 1990 hasta 1997 de las 407, el 86% se habían constituido legalmente, y a partir de 1995, por las políticas de fomento campesino, la condición de *asociatividad* se hace exigible entre estas empresas, generando como consecuencia un acelerado crecimiento de estas organizaciones. Un segundo éxito, es la mayor tasa de

sobrevivencia que alcanzan estas empresas, básicamente por el importante financiamiento externo que recibieron. La mayoría de las empresas estaba concentrada en los servicios básicos o de *primera generación*, como son la producción agropecuaria y la comercialización de productos e insumos. Sin embargo, es cada vez el mayor el número de empresas que viene incursionado en servicios menos tradicionales, como servicios contables y tributarios, información de mercados o formulación de proyectos. El 70% de estas empresas se dirige a los mercados locales, el 53% comercializa en mercados regionales (provinciales), 40% alcanza el mercado nacional y 11% exporta. En lo que respecta a la gestión, solo 20% de las empresas tiene gerentes contratados, siendo en su mayoría administradas por sus propios socios.

Un primer factor determinante es la influencia de los servicios de asistencia técnica agropecuaria, que son brindados por organismos privados (ONG, consultoras, universidades, las propias empresas campesinas, etc.). Pero que son subsidiados por el Estado, a través de INDAP. En contra de lo que podría pensar, el expositor no encontró relación directa y automática entre la existencia de capital social y altos niveles de asociatividad. Sin embargo, también se observó que, donde no existía tradición organizativa, no se desarrollaban las asociaciones. Un aspecto importante, entre otros, fue que los campesinos que más participan en las asociaciones poseen más tierra (35%) que los que no participan.

Las conclusiones a que llega el expositor son las siguientes: 1) En un contexto de fuerte competencia en los mercados, una política pública que promueva activamente la organización económica de los campesinos, puede conducir rápidamente a la formación de un número significativo de empresas asociativas, 2) Se requiere una fuerte inyección de recursos (internos y/o externos) para apoyar el financiamiento, tanto de los gastos e inversiones de las empresas, como del pago de los agentes promotores del cambio organizacional; 3) El apoyo público y

privado es fundamental en el período crítico inicial de formación, pero es importante no generar dependencia a este tipo de apoyos después de ese período; 4) La organización económica es más frecuente en los sectores más competitivos y muy esporádica en aquellos que gozan de mayor protección; 5) La preexistencia de capital social no parece ser una condición suficiente para la formación de organizaciones económicas, pero cuando no existe dificulta mucho la formación de éstas; 6) Las empresas propietarias de mayor extensión de terrenos y mejores ingresos son las más propicias a organizarse económicamente; y 7) La participación en organizaciones económicas, no conduce necesariamente a mayores niveles de ingresos para las empresas.

Todo lo anterior, lleva al expositor a proponer que, la formación y desarrollo de las empresas campesinas asociativas, es un proceso que requiere necesariamente la presencia de varios tipos de agentes y de estímulos. Estos son: 1) *El Estado*, el cual traduce las políticas públicas en flujos de recursos, de origen interno y/o externo, que permiten subsidiar los gastos e inversiones de las empresas y el pago de los promotores del cambio; 2) *El mercado*, el cual debe emitir las suficientes señales que propicien la adopción de una actitud competitiva de las empresas y el correspondiente abandono de posiciones pasivas y conformistas; 3) *Los agentes intermedios*, representados por ONG, universidades, consultoras, etc., los cuales transfieren su experiencia y conocimiento técnico en el mejoramiento de la gestión de las organizaciones económicas, sin convertirlas en dependientes por siempre de dichos agentes; 4) *Las comunidades rurales*, es decir; normas y redes sociales que faciliten el contacto entre campesinos y que contribuyan a los mecanismos de cooperación y acción colectiva; 5) *Los individuos*, porque ciertas características de los hogares y de los individuos parecen favorecer su participación en las empresas asociativas, afectando su actitud ante el riesgo y la innovación.

Un estudio posterior de Berdegú (2003), sobre las empresas asociativas campesinas de Chile; amplía su propuesta anterior y concluye que el éxito de estas empresas se caracteriza principalmente por un buen desempeño institucional. El que se expresa en un sistema de normas que ordena tanto las relaciones entre los socios, como entre éstos y la empresa asociativa, y también entre ésta y el exterior. Este sistema de normas implica:

1) Límites bien definidos para quienes son socios, es decir, cuáles son sus obligaciones y sus beneficios que se derivarán de su participación societaria; 2) Respeto de las autoridades a la participación de los socios en la construcción y modificación del sistema de reglas, a fin de garantizar su legitimidad; 3) Sanciones graduales por violación de reglas y su aplicación efectiva por incumplimiento, a través de un óptimo sistema de monitoreo; y 4) Mecanismos de bajo costo (sin crisis) para la solución de conflictos.

El mismo estudio plantea que el desarrollo institucional de las organizaciones económicas es tan o más importante que su fortalecimiento técnico o empresarial. Este desarrollo institucional debe orientarse a facilitar y promover la exposición de los campesinos a las leyes y reglas del mercado. Se trataría de un aprendizaje social, el cual puede ser facilitado por agentes externos. Pero no puede ser sustituido únicamente por la transferencia de capacidades humanas, tecnológicas o financieras.

Un estudio (2004-2005), realizado por la Plataforma Regional Andina RURALTER (Ecuador-Perú-Bolivia); con el apoyo de 12 entidades promotoras, entre ellas, AGRARIA de Chile, IINTERCOOPERATION Delegación Andina de la Fundación Privada Suiza, COSUDE Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, investigó los factores de éxito de las empresas asociativas rurales (EMAR), en 35 estudios de caso de 7 países de Latinoamérica. La primera consideración, fue comprobar que, casi mecánicamente, se ha vuelto una regla, creer que la

intervención de promotores individuales en las empresas de mayor tamaño a las agrupaciones familiares, podía suplir las condiciones históricas. Así como, la disponibilidad de una base material productiva, la cultura, los liderazgos internos, la visión empresarial o las posibilidades reales de sostenibilidad. Esta creencia significa fracaso y mayor vulnerabilidad de los mismos productores a mediano plazo.

Para el estudio, se consideró una EMAR exitosa si: 1) Tiene resultados favorables para sus asociados, traducidos en precios, producción, estructuras productivas y rentables, excedentes sociales y servicios a los asociados; 2) Asegura la sustentabilidad de la empresa, en cuanto a mayor independencia o autonomía en aspectos financieros, gestión, solidez organizativa, sustentabilidad ambiental y subsidios que condicionan su sobrevivencia y progresividad; y 3) Posee permanencia y durabilidad, por lo menos de 5 años.

La selección de las empresas utilizó los siguientes criterios: debía estar conformada por lo menos por 20 socios productores; tener más de 50 mil US\$ de ventas anuales; contar con al menos un profesional, financiado por la empresa, en la dirección de la misma; tener más de 5 años de existencia, y gozar de un nivel mínimo de sustentabilidad. El estudio priorizó el análisis del funcionamiento interno y su evolución en el tiempo, así como, la relación de la empresa con otros actores.

Se tomaron en cuenta estudios previos, por ejemplo, los llevados a cabo por Berdegú (1999-2003), según los cuales, la mayor asociatividad se explica en los productores que logran economías de escala por acopio o transporte. En contraste, la menor asociatividad se explica por la existencia de grandes compradores, sobre todo, cuando éste suministra servicios que no puede realizar el productor. También por el bajo consumo local o la baja calidad o diferenciación del producto que lo hace poco atractivo para el mercado internacional. Como se mencionó en líneas anteriores, Berdegú identifica como factores de éxito los

siguientes: 1) La existencia de reglas internas de conducta sensibles a las señales del mercado; 2) La presencia de un importante nivel de capital social que sustente la acción colectiva; 3) La administración por sus propios socios con apoyo externo en aspectos puntuales; 4) El desarrollo de proyectos debe desarrollarse con gradualidad, dando tiempo al aprendizaje institucional y manteniendo un nivel controlado de endeudamiento de la empresa; 5) La apuesta por la acumulación por encima de la repartición de las ganancias, tomando como sustento la vigencia de reglas, obligaciones, compromisos, derechos, sanciones, transparentes y ampliamente consensuadas; y 6) Un sistema de normas que ordenan las relaciones entre los socios, entre éstos y la empresa, y entre ésta y el exterior.

Otro trabajo tomado en cuenta fue el Estudio Económico-Financiero de Empresas Asociativas Campesinas (2000-2001), realizado por RURALTER-Plataforma Regional Andina (2005) de Chile, aplicado a 128 EAC, en las cuales se observó que solo 22 (17%) casos tenían situación económico-financiera aceptable y alta capacidad de pago, mientras que 100 (78%) casos eran lo contrario. No hubo información de 6 (5%) de empresas. Las causales negativas fueron: 1) Falta de capacidad administrativa en el personal responsable; 2) Ausencia de control de ingresos, disponibilidad de excedentes y políticas de acumulación; 3) Falta de sistemas de información para la toma de decisiones, no utilizándose los que existen para planificar o corregir rumbos; 4) Concentración de funciones en pocas personas, ausencia de normas estrategias y procedimientos preestablecidos; 5) Dificultades para enfrentar la competencia en el mercado.

Un tercer estudio tomado en cuenta fue el Análisis Económico y Financiero de las Organizaciones Campesinas, realizado por RIMISP, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, tomado en base a los estados financieros a diciembre de 1999 de 410 organizaciones campesinas. El análisis tomó en cuenta tres grupos de indicadores: diseño operacional (capacidad para cubrir

costos y generar utilidades), desempeño financiero (grado de endeudamiento, liquidez y situación patrimonial) y, grado de dependencia al financiamiento INDAP (relación entre el flujo de ingresos, flujo de financiamiento y vínculo a los programas INDAP). Se establecieron resultados en 4 categorías: a) 46 empresas (11%); b) 111 empresas (27%); c) 152 empresas (37%); y d) 101 empresas (25%). Las conclusiones fueron que la mayoría de empresas no son sustentables, en ausencia del apoyo público y que las políticas públicas tendrían que ser rediseñadas para poner énfasis más en la calidad que la cantidad de empresas apoyadas. Con estos antecedentes, se procedió al análisis de casos y conclusiones por países. En Bolivia (9 empresas) los factores de éxito fueron: 1) Liderazgo con visión de cambio y capacidad de gestión; 2) Participación en las decisiones y equilibrio entre los resultados de la empresa y los beneficios de los socios; y 3) Competitividad con productos diferenciados de alta calidad y precio, desarrollo tecnológico y dinamismo del mercado. En Chile (9 empresas) los factores fueron: 1) Inserción en mercados estables y relación directa con los mismos; 2) Profesionalización en la gestión administrativa, comercial y técnica, por parte de socios o contratados (en este estudio, este factor resultó más importante que el factor capital social); 3) Compromiso asociativo y acumulación social, primando el interés sobre el individual; 4) La acumulación social tiene como contraparte el apoyo externo para el financiamiento de inversiones y capital de trabajo; 5) Flexibilidad y capacidad de rápida adecuación a los cambios del mercado. En Ecuador (6 empresas) los factores fueron: 1) Las nuevas ideas de negocios están sincronizadas con las nuevas necesidades del mercado; 2) Liderazgo con sentido empresarial y profesionalización de los directivos socios o contratados; 3) Asociación para conseguir resultados mayores y mejores; 4) Construir alianzas estratégicas para completar o mejorar los eslabones de la cadena de valor, y 5) Equilibrio entre los



resultados alcanzados y los beneficios para los socios. En Perú (8 empresas) los factores fueron: 1) Gestión de mercados, identificando nichos que tengan criterios de calidad, diferenciación e innovación tecnológica; 2) Manejo gerencial y liderazgo, que permita responder rápidamente a los cambios en el entorno y desarrollar internamente la empresa; 3) Asociatividad y capital social, en el objetivo de lograr una organización que sea realmente sostenible en el tiempo por la expresión de la voluntad de los socios; y 4) Gestión de recursos, elevando permanente la eficacia y eficiencia de los mismos. En Colombia (1 empresa) los factores fueron: 1) El mercado, necesariamente rentable para los productores; 2) Dedicación e inversión a largo plazo, que implica acción colectiva; 3) Administración profesional, por los socios o personal contratado; 4) Liderazgo, transmisión de confianza y credibilidad a todos los asociados; 5) Armonía y equilibrio de condiciones de comercialización entre pequeños y medianos productores; 6) Reglas claras de juego, contratos formales y compromisos que se cumplen; 7) Participación de la mujer en igualdad de condiciones, incluso en cargos directivos, y 8) Estructura organizacional delgada y flexible con poco personal y bajos costos en relación con el volumen de operaciones. En Honduras (1 empresa) los factores fueron: 1) Visión empresarial, liderazgo, honestidad, trabajo en equipo, planificación, capitalización, capacitación a todo nivel, innovación en procesos, atención al cliente, política de cero reclamos; 2) Convenios de cooperación, alianzas y capacidad de apalancamiento de recursos; 3) Mercadeo de imagen, haciendo prevalecer los valores de la empresa; y 4) Nichos de mercado atendidos con alta calidad y relaciones de confianza. En San Salvador (1 empresa) los factores fueron: 1) Liderazgo y visión empresarial; 2) Credibilidad de los socios en la directiva; 3) Alta motivación y compromisos de socios para producir altos niveles de productividad y calidad; 4) Inclusión en nichos de mercado y mantenimiento de la imagen de producto diferenciado y empresa

responsable; y 4) Beneficios a los asociados, mercado seguro, precios satisfactorios y contribución a la salud.

Las conclusiones a que llega este estudio es que, en principio, a pesar de la cantidad de programas de fomento, las experiencias realmente exitosas y en cierto grado de consolidación, son realmente pocas en Latinoamérica. En Chile y en Colombia, el apoyo del Estado ha sido crucial, mientras que en Bolivia, Ecuador y Perú, ha sido principal el apoyo de la cooperación internacional a través de los gobiernos locales y entidades privadas de desarrollo. A pesar de las diferencias del entorno, el estudio demuestra que los factores de éxito son similares en todos los países estudiados, los que se agrupan básicamente en tres temas: 1) El proceso se puede volver sostenible únicamente si hay una demanda específica del mercado con precios atractivos y ventajas comparativas para los pequeños productores, que permiten que todos sus esfuerzos e inversiones tengan una retribución en beneficios directos; 2) La asociatividad requiere un equilibrio entre los beneficios para los socios y la rentabilidad de la empresa, lo que hace indispensable la existencia de una estrategia de construcción social; y 3) Es preciso, al mismo tiempo, la existencia de una gestión empresarial moderna y liderazgo de la empresa, a nivel técnico-productivo, administrativo y comercial. En suma, los factores centrales de éxito identificados en este estudio son: 1) Inserción cercana y estable en mercados diferenciados; 2) Rubros rentables para la pequeña empresa y aprovechamiento de nichos de mercado; 3) Desarrollo permanente de la innovación, la competitividad, escala apropiada y la participación en actividades creadoras de valor; 4) Proceso asociativo con liderazgo en condiciones propicias y voluntad interna; 5) Gestión profesional e información actualizada de mercados y, flexibilidad para adaptarse y reaccionar a sus cambios; 6) Funcionamiento democrático de la empresa, transparencia, disciplina, control y sanciones; 7) Equilibrio de los beneficios de los socios, tanto en su rol individual de proveedor,

como en su rol social de miembro de un colectivo; 8) Capacidad de captar subsidios externos, en los períodos iniciales y luego, para generar acumulación propia; 9) Capacidad de desarrollar alianzas y formas de asociación con diferentes agentes del mercado; y 10) Entorno favorable, infraestructura, marco legal, instrumentos de fomento y paz social.

Como reflexión final, el estudio dice que la asociatividad empresarial es; para las pequeñas empresas, el paso fundamental para logra su acceso al mercado. La asociatividad es una estrategia a ser impulsada por los propios gobiernos locales que quieren promover el desarrollo económico de su localidad. Los 10 factores de éxito que se acaban de mencionar, no son factores fáciles de conseguir. Por lo que, se deberían orientar los escasos recursos disponibles a los sectores que tienen la mayor probabilidad de salir adelante con tales propuestas. Es decir, aquellos que cuentan con las condiciones previas más importantes. Como por ejemplo, productos con nichos de mercados diferenciados, productores con suficientes volúmenes de producción. Igualmente socios con capacidad de riesgos, productores vinculados a experiencias socio-organizativas previas y con lazos de confianza. Así mismo presencia de líderes con legitimidad, convencimiento y capacidad de gestión, zonas beneficiadas con la infraestructura adecuada, acceso a fuentes de subsidio y apoyo técnico durante un período mínimo. Se reitera en el informe que, es muy necesario contar con un entorno de fomento desde el Estado, como ha sido el caso de Chile y Colombia y, que si bien, la cooperación internacional y el apoyo privado es deseable, no es suficiente, como ha sido el caso de Bolivia, Ecuador y Perú.

Un tercer trabajo, interesante para el estudio de la formación y desarrollo de las empresas asociativas, es el realizado por la Canadian Cooperation Society for International Development (2005), la cual viene promoviendo, desde el año 2000, la implantación de un modelo de desarrollo forestal sustentable en

Guatemala, Nicaragua, Camerún, Honduras, Argentina y Uruguay. Precisamente, el estudio al que nos vamos a remitir, publicado en el 2005, trata sobre la experiencia canadiense y un estudio base de las opciones jurídicas y administrativas que tendría la aplicación del modelo en Argentina y Uruguay.

En esencia, se trata de un modelo organizativo, de gestión participativa y sustentable, de alto impacto en la comunidad regional, aplicado desde los años 70 en la Provincia de Quebec, Canadá. El sector forestal de Quebec se ha desarrollado en un marco de libre competencia. Existen pocos grandes dueños de tierras de más de 800 ha. El 89% de los bosques son de dominio público. Según la Ley de Bosques, el Ministerio de Recursos Naturales y Fauna otorga derechos de explotación de los bosques públicos a las organizaciones que puedan ofrecer desarrollo socioeconómico local o regional. Hoy día existen 44 Grupos de Gestión Asociativa (GGA) en operación sobre el territorio de Quebec. Más de 24,600 propietarios participan en la vida asociativa de estas organizaciones sobre una superficie de 1.3 millones ha. Se resume la gestión asociativa como "...una gestión agrupada de la oferta de madera de los productores para lograr un volumen significativo. Dicho volumen, permite entrar ventajosamente en el negocio de madera y lleva la necesidad de disponer de mano de obra especializada. Esta mano de obra puede estar agrupada para ofrecer servicios de calidad a precios competitivos. Las relaciones entre los trabajadores y los productores (empresarios) pueden ser más estrechas con la creación de alianzas entre ambos agrupamientos. En un nivel organizativa más avanzado, los trabajadores pueden incluso convertirse en socios.

El modelo de desarrollo forestal sostenible implica la organización del sector en un proceso a mediano plazo, buscando lograr un beneficio forestal equitativo para la población en general. Para alcanzar esto se crean vínculos entre productores (empresarios), trabajadores e industriales (inversionistas). El desarrollo de estos

tres eslabones de la cadena forestal (ver Figura 1) puede realizarse con las siguientes finalidades: gestión asociativa de bosques y plantaciones, oferta de servicios forestales por parte de empresas autogestionadas y profesionalización de la transformación de madera. En suma, el modelo se apoya en 4 ejes estratégicos: 1) Gestión asociativa (GGA) entre los productores de madera (empresarios), para lograr volumen significativo y entrar ventajosamente en el negocio; 2) Gestión cooperativa, entre los trabajadores especializados, para una oferta de servicios técnicos forestales de calidad y a precio competitivo; 3) Alianza estratégica, entre las asociaciones de los productores y las cooperativas de los trabajadores, para cumplir con la planificación forestal anual establecida, asegurar la calidad de los trabajos forestales y cumplir con los requisitos de la certificación forestal; y 4) Co-inversión entre los empresarios industriales (transformación de la madera) y los empresarios productores de la madera.

# MODELO DE DESARROLLO FORESTAL INNOVADOR

## PROYECTO DE IMPLANTACION DE UN MODELO DE DESARROLLO FORESTAL SUSTENTABLE EN ARGENTINA Y URUGUAY

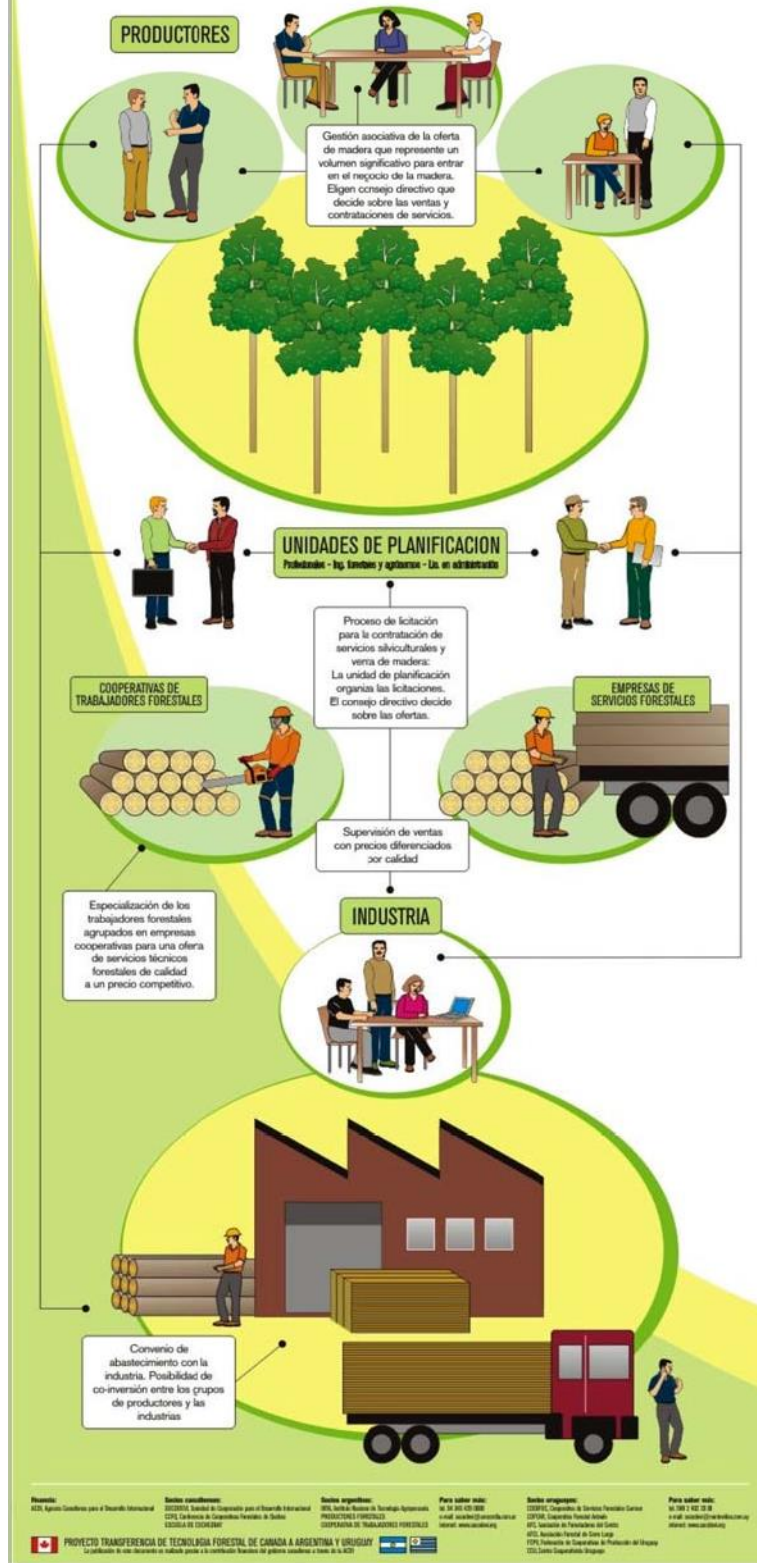


Figura N°1: Modelo de Desarrollo Forestal Sostenible

Fuente: Canadian Cooperation Society for International Development (2005)

Es importante notar que la contratación de las cooperativas de servicios forestales por los GGA, se realiza cuando éstos encuentran un incentivo para la venta de su madera. Es decir, que el eslabón de la transformación de la madera es la locomotora del modelo propuesto. Sin embargo, todos los eslabones deben estar estrechamente relacionados para lograr una sinergia que permita una mayor eficiencia y competitividad.

La implementación del modelo propuesto pasa por la democratización de las instituciones, como las asociaciones de productores y trabajadores. Por lo tanto, el elemento clave para el éxito del modelo es el factor humano. La toma de conciencia del poder organizacional y el deseo de superarse, a través de una organización gremial y de trabajo, son elementos esenciales que deben tener los futuros miembros. Una vez identificados los actores locales que poseen estas características se puede empezar el trabajo formal.

Las ventajas para los productores del GGA son: 1) Aumenta la calidad y el valor de los bienes que el propietario produce; 2) Facilita el acceso a los subsidios y disminuyen los costo de trámite de los mismos; 3) Siendo mayor el volumen de trabajos en ejecución, se puede contratar profesionales, técnicos y trabajadores experimentados; 4) Aumenta la fuerza de negociación en la comercialización y se accede a mercados específicos para las distintas calidades de producto; 5) Amplía la visión del largo plazo y se toma conciencia de la necesidad de proteger el medio ambiente, aplicándose continuamente nuevas prácticas ecológicamente sustentables; 6) Aumenta la responsabilidad en el desarrollo socioeconómico de la región, a través de mayor producción de bosques, la creación de empleos, el desarrollo de actividades industriales y la dinamización de la economía en general.

Para el logro de un desempeño eficaz y eficiente de los GGA, se deben cumplir los siguientes principios de gobernabilidad: 1) La adhesión voluntaria y abierta de todos los propietarios del

territorio; 2) Trato equitativo para todos los propietarios, sin considerar el tamaño de su superficie forestal, calidad de productos, etc.; 3) Poder democrático ejercido por los productores siendo las decisiones tomadas por un grupo de representantes (Consejo de Administración) elegidos por los miembros de la Asamblea; 4) Participación económica de los propietarios en el desarrollo de su empresa, mejora de servicios a sus miembros, pago de intereses sobre el capital aportado por sus miembros. Igualmente distribución de los excedentes a los miembros, según volumen de actividad y apoyo a otras actividades aprobadas por los miembros; 5) Autonomía e independencia frente a los intereses particulares de los miembros; 6) Gestión asociativa, constituyéndose el Convenio de Manejo (firmado por los propietarios miembros y el GGA, en el cual se precisan las responsabilidades de cada parte en el manejo, cosecha, transporte y comercialización) la clave de esta gestión; 7) Respeto a los territorios y estrecha colaboración con la comunidad; Respeto a los recursos naturales y aplicación de prácticas forestales sustentables; y ) Ética en los negocios y transparencia en la administración.

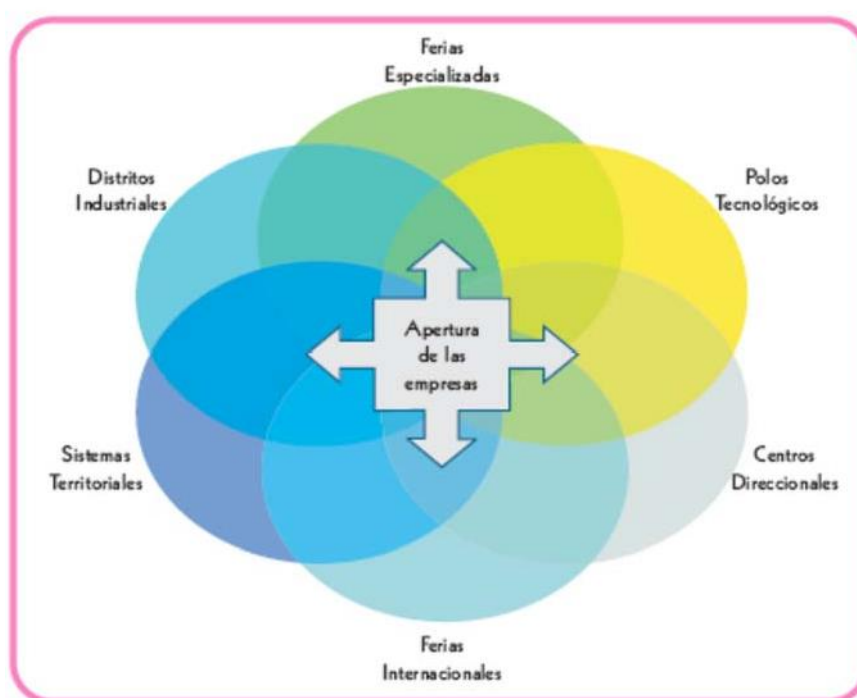
Una cuarta referencia, de interés para el estudio de la formación y desarrollo de las empresas asociativas, es la que proviene de las memorias del III Foro de Asociatividad Empresarial: Estrategia de Internacionalización, llevado a cabo en Bogotá, D.C., el 03 de octubre de 2005, por la Cámara de Comercio de Bogotá. En la edición escrita (2006), se observa que en la presentación del evento, se detallan las instituciones promotoras del mismo, entre las cuales se cita al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, la Corporación Andina de Fomento, la Universidad de Georgetown, la Asociación Nacional de Empresarios-Región Bogotá, la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias, entre otras. En esencia, el evento se inicia con las palabras del Viceministro de Desarrollo Empresarial, las cuales subrayaron los riesgos de la competencia externa y la



globalización generalizada. “Este panorama llevó a que reevaluará la visión empresarial. Se propusieron estrategias con visión compartida y se conformaron alianzas empresariales, cadenas productivas y *clusters*, como herramientas de desarrollo asociado. Los nuevos instrumentos contribuyeron eficazmente al mejoramiento de los volúmenes de producción, las condiciones de negociación con los proveedores y las utilidades que resultaron de la integración productiva” (Foro de Asociatividad, Bogotá, 2005). El alto funcionario manifestó que “los procesos asociativos son el resultado de decisiones gerenciales al esfuerzo conjunto; permiten disipar el temor a compartir con la competencia y ayudan a consolidar el grado de confianza entre los diferentes actores”(Foro de Asociatividad, Bogotá, 2005). ..El Vicepresidente de la Cámara de Comercio de Bogotá dijo que *“la asociatividad empresarial constituye la base de la estrategia de internacionalización para las PYMES, por cuanto, genera cooperación y acuerdos para la realización de actividades dentro de la cadena de valor. Lo cual asegura una mayor presencia de las firmas en los mercados y mayor rentabilidad de los negocios. Con beneficios en reducción de costos, promoción comercial conjunta, acceso a información y conocimientos que promueven la innovación, entre otros beneficios”*. Con este propósito dijo, “la Cámara apoya la integración de empresarios en cadenas productivas como la estrategia para aprovechar economías de escala, mejorar la transferencia de tecnologías y conocimientos, y desarrollar alianzas estratégicas con empresas....actualmente, la CCB apoya a 24 redes empresariales que buscan mejorar su productividad y competitividad a través del trabajo asociativo”, manifestó.

El Foro tuvo tres momentos principales: el primero, dedicado a la exposición de la experiencia italiana en la formación y gestión de los distritos industriales. Según el experto, Sergio Zeriali, Consultor Internacional del Instituto Italiano de Comercio Exterior, el modelo de desarrollo italiano de la post guerra mundial

promovió la apertura de las empresas hacia formas asociativas (ver Figura 2) “Los distritos industriales, polos tecnológicos, centros direccionales, sistemas territoriales, ferias internacionales y ferias especializadas son conceptos que representan la necesidad de organizar y de reorganizar en forma sinérgica la apertura de las empresas hacia los mercados nacionales e internacionales, utilizando formas asociativas” dijo.



**Figura N°2: Apertura de las empresas hacia formas asociativas**  
**Fuente: Foro de Asociatividad, Bogotá (2005)**

Asimismo señalo que “Los distritos industriales italianos son un aglomerado de pequeñas unidades operativas en territorios limitados que nacieron espontáneamente. El distrito logró crear una organización en el trabajo, que permitió un crecimiento sistemático del territorio. En el caso italiano, es evidente que la proliferación de los distritos industriales se debe al éxito de las pequeñas empresas. Por lo tanto, en este sector debemos concentrar nuestros esfuerzos y la creación de los distritos industriales”.

El distrito industrial promueve directamente: 1) la difusión de la capacidad emprendedora y el know how; 2) la continuidad de invenciones e innovaciones; 3) el desarrollo del comercio y el transporte; 4) la posibilidad de contactos directos; 5) el desarrollo de las fases complementarias en el proceso y en el tipo de producto; 6) la ampliación del mercado del trabajo especializado; y 7) la atracción de nuevas capacidades emprendedoras.

¿Cómo funciona un distrito industrial? Una empresa, de tamaño mediano, funciona como empresa madre. Las pequeñas unidades productivas especializadas producen las partes, por pedido de la empresa madre. Además están ubicadas cerca de ésta, en el mismo territorio, configurando una cadena productiva y dándole forma al distrito industrial. La empresa madre ensambla las partes y comercializa los productos en el mercado.

La clave de la exportación del modelo italiano, dice el expositor, está en no copiarlo, y sí tomar los elementos positivos concretos y adecuarlos al modelo de cada país. Algunos de estos elementos son: 1) Uniformidad del producto; 2) Actitud asociativa; 3) Autonomía tecnológica, 4) Estrategias de mercado, 5) Infraestructura urbana, 6) Impuestos, créditos e intereses diferenciales; y 7) Relaciones entre gremios y productores.

Entre los elementos citados, destaca la *actitud asociativa*, entendida como la relación de recíproca confianza entre empresarios participantes de un distrito industrial. Eso facilita la colaboración y organización entre ellos, la adopción colectiva de nuevas técnicas de producción y la división del trabajo en los procesos productivos.

El segundo momento importante en el evento, fue la presentación de Renato Caporali, Gerente de Asuntos Internacionales del Servicio Brasileño de Apoyo a las Pequeñas Empresas-SEBRAE, para tratar la experiencia de las Aglomeraciones Productivas Locales (APL).

Las APL toman su nombre de la palabra *clustery* forman parte de una estrategia de política industrial que el Presidente Lula vino

impulsando en su gobierno. Las APL surgen de forma espontánea, de ventajas comparativas existentes en una región, constituyendo externalidades que resultan en mayor capacidad competitiva. En Brasil existen 500 APL, de las cuales 175 trabajan con SEBRAE. Las APL actúan como polo de desarrollo industrial en las regiones. Un ejemplo de ello es el sector de calzado, que aglutina a 5 regiones a su alrededor.

Renato Caporali, señala que “Las APL son estructuras organizadas, en torno a productos homogéneos, concentradas territorialmente y cuentan con un número significativo de empresas: Los mercados de estas empresas deben alcanzar necesariamente más allá del ambiente local. Esta concentración empresarial uniforme viabiliza la gestación de un ambiente de economía de aprendizaje” (ver Figura 3)



**Figura N°3: Caracterización de una APL**

**Fuente: Foro de Asociatividad, Bogotá (2005)**

Para que una APL exista, es necesario organizarse en torno a productos homogéneos y un número aproximado de 100 empresas en su etapa inicial. La concentración de empresas

permite profundizar el aprendizaje permanente, el trabajo basado en el conocimiento de la producción. Así como de los mercados, y en las nuevas tecnologías de gestión que caracterizan la economía del aprendizaje contemporáneo. Este modelo supone la existencia de un mercado de servicios de desarrollo empresarial vigoroso y altamente especializado.

Las directrices de actuación de las APL son las siguientes: 1) El objetivo final de la producción son los mercados, 2) Los empresarios deben estar totalmente inconformes con la situación de su empresa y estar decididos al cambio, 3) La construcción de capital social y generación de confianza; 4) Los trabajadores y los actores locales, como los funcionarios de las organizaciones públicas, directivos de escuelas, etc., deben estar integrados, y hacer causa común con las empresas y los empresarios; 5) La preservación del medio ambiente; 6) La investigación e innovación de productos y procesos orientados hacia las pequeñas empresas; y 7) La búsqueda de acuerdos sociales entre empleadores y trabajadores y el logro del mejor clima de relaciones laborales.

El tercer momento destacable del Foro, fue la presentación de 6 casos empresariales asociativos exitosos en Colombia, pertenecientes al sector industrial, agroindustrial y, comercial y de servicios. Cada caso empresarial, fue expuesto por sus propios directivos o gerentes, estando un experto del sector en el rol de moderador y encargado de la caracterización previa del sector y la presentación de los casos.

La experiencia en el sector industrial, revela el impacto de las nuevas reglas de juego, establecidas en el escenario económico internacional, que se imponen sobre las débiles estructuras de las pequeñas unidades productivas colombianas. Los estudios realizados y los casos expuestos muestran que existen 7 características innovadoras que distinguen a las pequeñas empresas que triunfan en este contexto: Estas son: 1) Existencia de una cultura empresarial asociativa; 2) Adopción de un plan de

acción y el trabajo en equipo como constante metodológica; 3) Pertener a redes empresariales, cadenas productivas y *cluster*, el desarrollo de programas, tanto de proveedores como de clientes; 4) Aprendizaje continuo de experiencias nacionales e internacionales, haciendo de las empresas, organizaciones de conocimiento; 5) Búsqueda de recursos de financiación, tanto de organismos nacionales como internacionales, así como, la evaluación detallada del impacto de los acuerdos y negocios bilaterales y multilaterales; 6) Amplio dominio de la capacidad de gestión y de representación política por los empresarios ante el Gobierno nacional, regional y/o local; y 7) Búsqueda de nuevos mercados en el exterior para sus productos.

En el sector agroindustrial, los casos expuestos permiten observar que, al menos los productos agrícolas superen las dificultades de la comercialización con bajo valor agregado. Así como el escaso dominio sobre los precios, la alta competencia y las regulaciones comerciales impuestas a los alimentos importados, las empresas tendrán que confrontar situaciones muy difíciles. Se hace entonces necesario generar estrategias que permitan desarrollar en las empresas capacidades para enfrentar estos retos. Para las pequeñas empresas la cooperación se ha convertido en una estrategia para construir capacidades que le permitan competir en un mercado global, generando así *eficiencia colectiva*, es decir, ventajas competitivas derivadas de la acción conjunta. Se reconocen dos formas de cooperación: 1) Socioeconómicas, que se presentan en las relaciones institucionales; y 2) De negocio, que se dan entre empresas y pueden ser tanto productivas como comerciales. Específicamente, en las relaciones *de negocio*, se han evidenciado casos de éxito, dependiendo de su capacidad para trabajar asociativamente. Estas relaciones, pueden constituirse en redes y tomar formas de alianzas, cadenas productivas y *clusters*. No obstante, las relaciones han de enmarcarse en un proceso continuo de construcción de confianza, lo cual implica asumir compromisos,

corresponsabilidades, respetar acuerdos preestablecidos, desarrollar mecanismos de comunicación y establecer reglas de juego, pues de la manera como se establezcan los vínculos entre las empresas es posible pensar en continuidad y por ende, en desarrollo.

En el sector comercio y servicios, se observó que, la provisión de servicios es intensiva en mano de obra especialmente calificada, lo que presiona la educación para la formación de capital humano. La producción de servicios establece la necesidad de interacción entre productor y consumidor. Los encadenamientos y redes pueden emerger como muy importantes en este sector como factores clave de productividad y competitividad, considerando el costo de la tecnología a utilizar y el creciente nivel de inversión necesario. Estas tendencias encuentran soporte en la necesidad de integrar productos ofreciendo características distintivas y diferenciadoras que aporten valor para el cliente. Lo anterior indica que las empresas deben estar preparadas para realizar transformaciones de orden interno y en sus relaciones con el entorno: clientes, proveedores, competidores, agentes de soporte, etc. Por lo tanto, la asociatividad en el sector servicios debe seguir profundizándose, en base a la cooperación entre empresarios de mente abierta y actitud para el cambio. Los factores de éxito observados en este sector son: 1) Alto compromiso de las empresas; 2) Énfasis en innovación y desarrollo tecnológico; 3) Participación permanente y activa en los integrantes de la alianza, 4) Cultura de la calidad; 5) Aporte en tiempo y dinero; 6) Establecimiento de un Código de Ética; y 7) Participación de las entidades de apoyo.

Una quinta referencia de importancia para el estudio de la formación y desarrollo de las empresas asociativas, es la que encontramos en un informe de valoración. Este fue realizado en junio de 2010, auspiciado por la Fundación para la Innovación Agraria y el Ministerio de Agricultura de Chile, titulado *Resultados*

*y Lecciones del Modelo Organizacional de Empresas Asociativas Campesinas*, realizado por la Cooperativa Centro de Gestión Empresarial de la IX Región de la Araucanía.

En este informe, se presenta la sistematización de un modelo de gestión organizacional para empresas campesinas, que contribuya a mejorar la productividad y competitividad de las mismas. Este modelo, es el resultado de la implementación de un proyecto precursor. El modelo *mejorado* plantea una metodología que establece y define la realización de una secuencia de 16 etapas. Sin embargo, se debe tener en cuenta que ella es de carácter referencial y su implementación depende de la realidad de cada organización.

*“El origen de las empresas asociativas campesinas se atribuye a la necesidad de agrupar a individuos capaces de producir un producto similar o parecido, generando sinergias, con el objeto de potenciar sus capacidades y habilidades, para así compensar los diferentes poderes de negociación existentes en el mercado”.(Resultados y Lecciones del Modelo Organizacional de Empresas Asociativas Campesinas,2010).*

Para impulsar la modernización del agro, el Estado de Chile, a través de INDAP, decidió apoyar la generación de sistemas competitivos de producción. Así como la introducción de nuevas modalidades de gestión y la creación de empresas asociativas. Los argumentos a favor de la asociatividad son fuertes: 1) Logra economías de escala; 2) Reduce costos de transacción con el entorno económico; 3) Permite acceder a servicios técnicos y apoyos a la gestión; 4) Facilita negociar volúmenes de producción e insumos atractivos para los mercados; 5) Permite iniciar procesos de manejo de post cosecha; y 6) Faculta la elaboración de productos con mayor valor agregado. Sin embargo, para que los resultados positivos de la asociatividad se obtengan, ésta debe funcionar eficientemente. Es en el paso de la teoría a la materialización real donde se manifiestan restricciones y obstáculos de distinto orden, básicamente en el aspecto



organizacional. En un estudio realizado por De la Barra y otros (2002), titulado *Factores de roce y desgaste interno de las Empresas Asociativas Campesinas*, se determinó que en las EAC existen diversos problemas. Tales como los de retroalimentación en la comunicación entre directivos y asociados, en la socialización de problemas no disponibles a la intervención, la insatisfacción grupal de logro y la percepción de no retribución del esfuerzo directivo. Por tales motivos, se admite que la mayor debilidad de las EAC es la carencia de un modelo organizacional adecuado. Por las razones expuestas, el Centro de Gestión Empresarial de la Araucanía (CEGES) diseñó un modelo de gestión organizacional, que luego de su implementación controlada, permitió desarrollar la metodología que aquí se propone.

En general, las empresas campesinas se caracterizan por dirigir sus esfuerzos solo a tres de los cuatro pilares empresariales fundamentales: 1) producción; 2) comercialización; y 3) gestión. Aunque con menor intensidad en este último, dejando el 4) ámbito organizacional fuera del foco de análisis. Y desconociendo que éste es uno de los conceptos de mayor relevancia y trascendencia en grupos de personas que intentan desarrollar un proyecto en común, orientado a lograr sustentabilidad en el largo plazo. En la Figura 4 se muestra un esquema del modelo organizacional desarrollado en el proyecto precursor para las empresas asociativas campesinas.



para llevarlas a cabo, así como los resultados que se espera obtener.

En el informe se presentan dos casos aplicativos. En la empresa APICENT S.A, formada por un grupo de apicultores, la aplicación del modelo les permitió visualizar la importancia del *saber hacer* tanto en el ámbito comercial, como en el de gestión. Asimismo, adquirieron mayor conciencia acerca de las decisiones que tomaban y valoraron objetivamente el grado de la participación de los socios. En la empresa AGROBOT S.A, el modelo les permitió mejorar la percepción sobre las competencias que debían desarrollar como empresa. Es decir que, después de la intervención, los asociados privilegiaban las competencias del *saber hacer* relacionadas con la existencia de los recursos (humanos y físicos). Tal cómo vender mejor y cómo vincularse directamente a las demandas del mercado. Finalmente, el estudio permitió apreciar que, es poco probable que las propias EAC inicien proceso de cambio de este tipo, resultando fundamental el apoyo estatal, respaldado por profesionales experimentados.

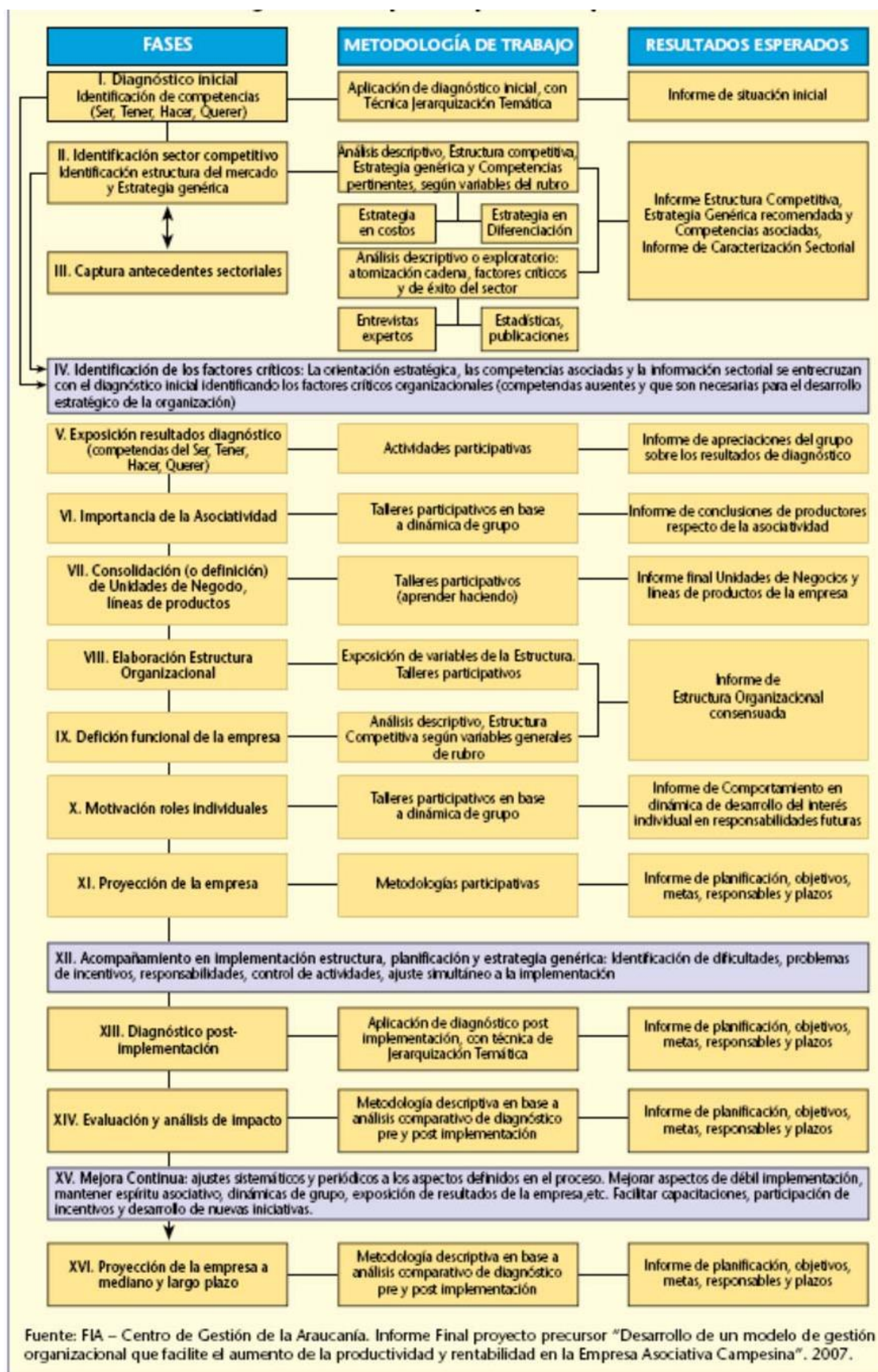


Figura N°5: Etapas y actividades para implementar el modelo de gestión organizacional para empresas asociativas campesinas

Fuente: FIA-Centro de Gestión de la Araucanía (2007)

En resumen, el marco teórico consultado, bajo el subtítulo *El Modelo Organizacional Asociativo*, nos permite decir de que la formulación de dicho modelo debe incluir : 1) los indispensables medios para manejar la creciente complejidad de las personas y sus objetivos, los mercados, las interrelaciones o procesos de intercambio y la tecnología necesaria para lograr mayor capacidad de adaptación y anticipación a las tendencias de cambio en el presente y en el futuro; 2) la adopción de la disciplina del aprendizaje generativo en equipo, implicando éste un proceso continuo de experimentación, búsqueda del cambio, aumento de la capacidad creativa y afirmación de valores fundamentales; 3) el desarrollo de capacidades de negociación que, externamente, permitan la participación ventajosa en alianzas estratégicas de la complementariedad con otras organizaciones. Y que internamente, faciliten la integración de elementos tangibles e intangibles, en el marco de procesos de innovación, transformación y transacción; 4) la evaluación permanente de las experiencias asociativas, cumplidas en el ámbito latinoamericano, identificando las variables de éxito o fracaso. Y en particular, los beneficios o limitaciones de la intervención gubernamental y de otras organizaciones interesadas; y 5) La generación de una cultura asociativa de confianza entre los emprendedores interesados en desarrollar un proyecto de tipo asociativo.

#### **d. Importancia de la Asociatividad Empresarial**

Diversos organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial (BM), así como organismos técnicos de desarrollo internacional, como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), han señalado la importancia de la asociatividad. Así como de los factores vinculados a ésta, tales como el rol innovador de los empresarios y el proceso de aprendizaje en común con otras empresas, en el crecimiento económico y desarrollo de la región.

Sobre el tema comenta el BID (2007) que “...las plataformas de política productiva y de competitividad —muchas veces expresadas con otras denominaciones— de los países de la región han ido recogiendo, aunque con diferente énfasis, esta preocupación, especialmente por la importancia crítica que el factor “empresarial” (estructura, disponibilidad, capacidad y calidad) tiene en aspectos centrales del desenvolvimiento de la economía de los países: consolidación de cadenas productivas, articulación con empresas grandes, a fin de ampliar los efectos secundarios, inserción internacional, dinámica tecnológica, etc.”. Es decir, que el proceso de encadenamiento productivo entre empresas, es un factor importante para entender los procesos de desarrollo en la región.

Ahondando sobre el particular y viendo la también importancia del proceso de aprendizaje que se deriva del proceso asociativo, se anota que “...Los determinantes del aprendizaje colectivo, aún poco comprendidos, incluyen la intensidad y la calidad de la interacción entre actores y su entorno. Una empresa aprende mediante su interacción con clientes o consumidores, competidores y proveedores, y organizaciones e instituciones afines. Esa interacción está condicionada por las características y la dinámica del mercado, el escenario regulatorio, el clima de negocios, las señales públicas (precios relativos e incentivos), el contexto institucional y el grado de vinculación e inserción en la economía”(BID, 2007). Este proceso de aprendizaje en común, se da también, por ejemplo, en el caso de un grupo de pequeñas empresas asociadas verticalmente con una grande, que tiene compromisos internacionales. De esa relación, se derivan temas de importancia, que son aprendidas por las pequeñas empresas como: justo a tiempo, calidad del proceso y del servicio, control de procesos, etc., Esto permite una actualización de las pequeñas empresas asociadas que, para cumplir con la obligación contraída con una subcontrata, deben respetar diversos procedimientos, los que les van a posibilitar tener un mejor producto en el mercado.

De otra parte, se destaca la relevancia del trabajo asociativo, en sus tipos vertical y horizontal. Se registran diversas experiencias adquiridas en la región en la puesta en marcha de procesos asociativos de tipo horizontal. Se precisa, entre otras cosas, que los programas que se aplicaron en la región para estimular la asociatividad de las pequeñas empresas, comprenden un conjunto de objetivos. Entre los que cabe mencionar el desarrollo de las exportaciones, tal es el caso de PREX de Argentina, el Comité de Exportaciones de PROCHILE, la modernización tecnológica PAIDEC -PCT de la CONACYT de México y FONTEC de Chile, la mejora de la gestión empresarial FAT- PROFO de Chile, el Programa de Integración Industrial y Empresas Integradoras de México y los Programas de la ONUDI en Centroamérica (BID, 2007).

El apoyo político técnico a los proyectos asociativos en la región según el BID (2007), obedecían a *“...las restricciones financieras que sufrió la política pública en los años noventa; que impulsaron la creciente incorporación de esquemas asociativos en los programas de fomento, como una manera de responder a la necesidad de reducir los costos operativos de los programas, al distribuir el costo fijo de las actividades de apoyo entre un número más alto de beneficiarios, aumentando su eficiencia administrativa. Cabe destacar también, el trabajo de los organismos internacionales, con proyectos de tipo asociativo permitía evitar la dispersión de esfuerzos en muchas pequeñas y mediana empresas de la región. Es decir, había una decisión de naturaleza técnica política. A eso, se añade lo referido a que por otro lado, “...la creación de espacios de cooperación entre firmas estimula la generación de ventajas competitivas y externalidades que contribuyen a consolidar y acelerar el proceso de modernización de las empresas, y por ende agiliza la obtención de resultados de los programas”.*

Por otra parte, en relación con la asociatividad de tipo vertical se destaca que *“...la creación de espacios de cooperación entre firmas estimula la generación de ventajas competitivas y*

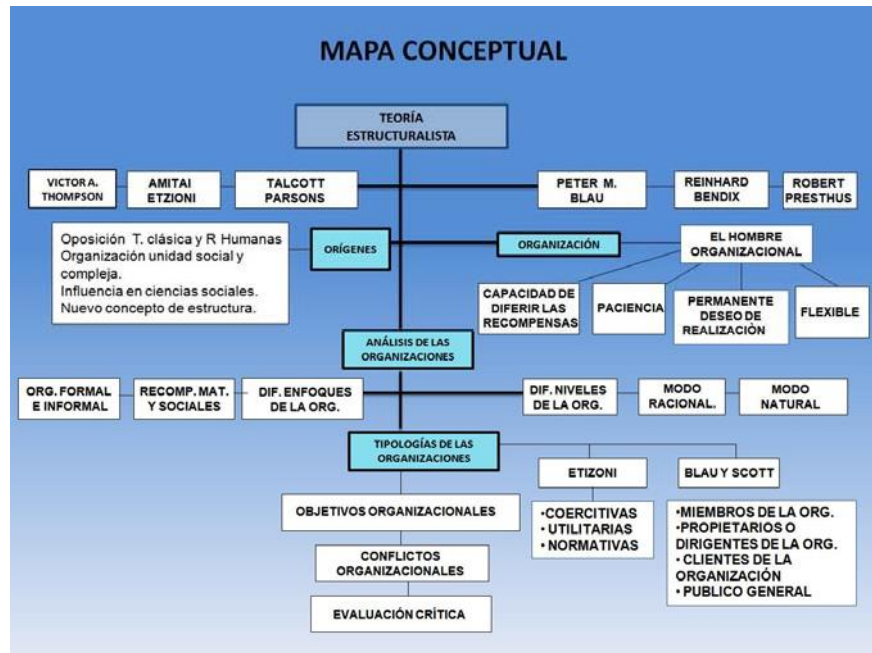
*externalidades que contribuyen a consolidar y acelerar el proceso de modernización de las empresas, y por ende agiliza la obtención de resultados de los programas”* (BID, 2007). Cabe destacar, finalmente, la apreciación que hace el BID respecto a que la asociatividad constituye un mecanismo que permite la generación de ventajas competitivas, Este punto será desarrollado más adelante en el presente estudio.

## **1.2.2. Teorías Administrativas relativas al objeto de estudio**

### **a. La Teoría Estructuralista de la Administración**

Según Chiavenato (2004) la Teoría Estructuralista surgió al final de la década de los años 50; al entrar en decadencia la Teoría de las Relaciones Humanas, la cual, si bien es cierto presentó cuestionamientos válidos a la Teoría Científica de la Administración, no proporcionó bases adecuadas de una nueva teoría que la pudiera sustituir, incluyendo en esta limitación a la Teoría Burocrática. La Teoría Estructuralista se concentra en el estudio de las organizaciones, en su estructura interna y en su interacción con otras organizaciones.”Las organizaciones se caracterizan por ser un conjunto de relaciones sociales estables y deliberadamente creadas con la explícita intención de alcanzar propósitos y objetivos” (Stinchcombe, 1965, cit. por Chiavenato). El estructuralismo está enfocado hacia el todo y en la relación de las partes en la constitución del todo. La totalidad, la interdependencia de las partes y el hecho de que el todo es más grande que la sencilla suma de las partes son las características básicas del estructuralismo (Chiavenato, 2004).





**Figura Nº 6: Mapa conceptual de la Teoría Estructuralista**

**Fuente: <http://fayolvstaylor.blogspot.com/>. (2014)**

Se define a la estructura como el conjunto formal de dos o más elementos, que permanece inalterada sea en el cambio, sea en la diversidad de contenidos o en la alteración de uno de sus elementos o relaciones. Esta interpretación es importante, Para comprender mejor los alcances y posibilidades del cambio planificado.

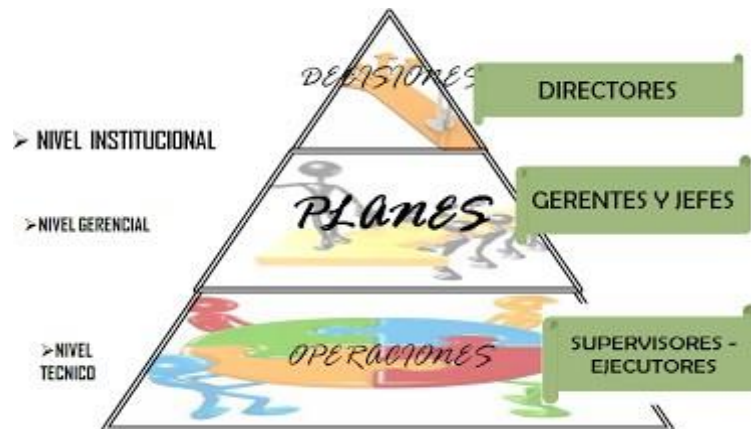
Para los estructuralistas, “la sociedad moderna e industrializada es una sociedad de organizaciones de las cuales el hombre depende para nacer, vivir y morir” (Presthus, 1965, cit. por Chiavenato). El estudio de la evolución histórica de la dependencia humana a determinados elementos revela una secuencia: primero fue la “naturaleza”, luego el “trabajo”, posteriormente el “capital” y actualmente la “organización”, la cual resulta indispensable para el adecuado empleo de la naturaleza, el trabajo y el capital.

De acuerdo a Chiavenato (2004), el análisis organizacional que plantean los estructuralistas debe ser más amplio y profundo que lo que se venía haciendo hasta entonces. Debe incluir, por ejemplo, a la organización informal y a su relación con la

organización formal, con la finalidad de “encontrar equilibrio entre los elementos racionales y no racionales de la conducta humana, constituye el problema central de las organizaciones modernas” (Etzioni, 1967, cit. por Chiavenato).

El estructuralismo crea el “enfoque múltiple” para entender y gestionar el “modelo racional” que asumen las organizaciones para cumplir disciplinadamente sus objetivos, pero también para administrar el “modelo natural” que le permite a la organización la interdependencia con un ambiente incierto, fluctuante e imprevisible y también el complejo equilibrio de las interdependencias internas de la organización.

El “enfoque múltiple” permite además comprender que la organización debe diferenciar y categorizar la variedad de sus problemas, de tal manera que quede claro quien es responsable de la solución de los mismos. Así, la organización presenta tres niveles organizacionales:



**Figura Nº 7: Los tres niveles organizacionales**

**Fuente:**<http://adminestructuralista.blogspot.com>.(2014)

La Teoría Estructuralista demostró además, que el enfoque exclusivo de las teorías Científica y de Relaciones Humanas hacia las organizaciones fabriles, dejaba de lado la comprensión de los problemas administrativos de otros tipos de organizaciones, agrícolas, productoras de servicios, pequeñas, medianas, grandes, públicas o privadas, etc., para las cuales

necesariamente se tendría que extender el análisis, con el propósito de lograr beneficios para ellas y el conjunto social.

Según Chiavenato (2004), al lado de los autores neoclásicos, los estructuralistas también desarrollaron conceptos sobre estrategia organizacional, dando énfasis al ambiente y a la interdependencia entre la organización y éste. La estrategia la conciben como la forma por la cual una organización se enfrenta con su ambiente para alcanzar sus objetivos. Esa forma se llama estrategia.

Las organizaciones pueden adaptarse y cambiar para cumplir los requisitos del ambiente. La otra alternativa es alterar el ambiente de modo que se adecue a las capacidades de ellas. En tal orden, para los estructuralistas existen básicamente dos tipos de estrategias: de *Competencia*, que busca imponerse sobre una o más organizaciones, frente a la mediación de un tercer grupo, que puede ser el comprador y/o el proveedor. El otro tipo de estrategia es la *Cooperación*, que evita la confrontación y prefiere 1) *negociar (dar y recibir)* con la o las organizaciones más fuertes, o también 2) *absorber o comprarla* o las organizaciones que pueden significar una amenaza o también 3) *coalicionarse o aliarse* con la o las organizaciones que pueden significar el aporte de valores claves en el presente y futuro.

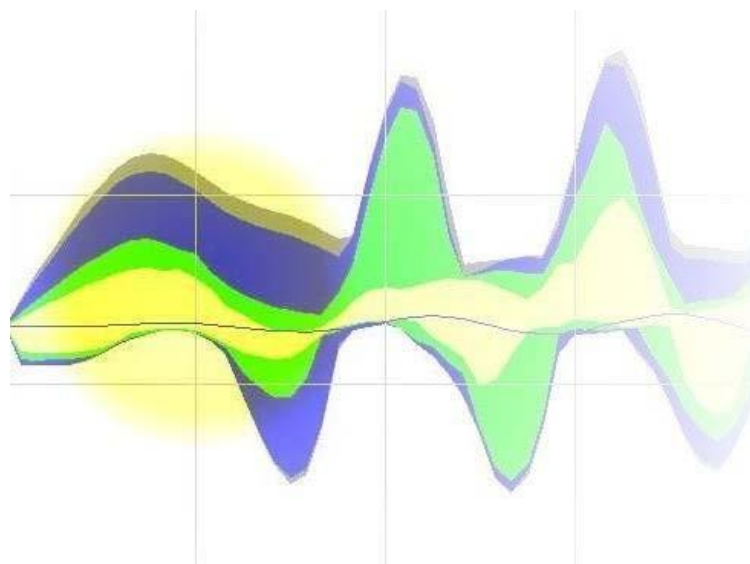
**b. La Teoría de las Organizaciones Humanas y la Complejidad**

Jun & Storm (1980), editores de la obra “Las Organizaciones del Mañana”, advierten que, mejor pronto que tarde, las organizaciones deben evolucionar, desde una comprensión simplificada de sí mismas a una visión compleja. La complejidad de las organizaciones está determinada por la mayor complejidad en la gestión de las personas, en el mundo interno de la organización. Y a su vez, por la creciente complejidad de los procesos de intercambio de esa organización con su mundo exterior. Por lo tanto, el imperativo de las organizaciones actuales es plantearse un nuevo modo de enfocar el concepto

de la *persona*, un nuevo modo de actuar con el *ambiente* y un nuevo modo de hacer el *cambio*. Asimismo, la evolución de las organizaciones debe alcanzar, tanto su estructura como sus procesos. Es decir que, el redimensionamiento de la persona y el ambiente debe quedar plasmado en las nuevas estructuras y los nuevos procesos.

*“Las organizaciones humanas complejas necesitan, por lo tanto, medios más ricos para realizar ajustes auto reguladores y auto correctivos, respecto al cambio interno y externo” (Senge, 1993:221)*

La organización humana se transforma entonces, en un sistema adaptativo permanente, cada vez más complejo. “Se inicia con la presencia de un ambiente potencialmente cambiante...y la existencia de un sistema u organización adaptativo, cuyo paso a niveles superiores, depende de que se tracen con éxito, mapas de la variedad ambiental y de la variedad de relaciones internas dentro de la propia organización” (Senge, 1993:229)



**Figura N°8: La Dinámica de Sistemas**

**Fuente:**[http://es.wikipedia.org/wiki/dinamica\\_de\\_sistemas/](http://es.wikipedia.org/wiki/dinamica_de_sistemas/)(2014)

¿Cómo afectan estos cambios la tarea principal de los líderes y los directivos empresariales? Los autores dicen: “Como resultado de la creciente dinámica de tecnologías, mercados,

sistemas de información y expectativas sociales, respecto a las empresas, se está propiciando un profundo cambio en la tarea principal de la gerencia. Si tal noción es correcta, la amenaza de obsolescencia pasará a ser un tópico de conversación a una realidad en funcionamiento....En la historia de las empresas, se pueden identificar las raíces de esta transformación: Hasta los años 20 (del siglo XX), la demostración más elevada de capacidad administrativa estaba en el afortunado manejo de los *recursos*, los costos de producción, la distribución de materiales, máquinas y productos. Desde los años 30, el foco se trasladó a la *gente*, pero simplemente como una extensión de la preocupación por los recursos, buscando desarrollar la eficiencia en el trabajo de las personas. Después de la Segunda Guerra Mundial, a consecuencia del rápido crecimiento del tamaño de las corporaciones, la diversificación de productos y mercados, el desarrollo tecnológico más acelerado y los ciclos vitales más cortos en los productos, entre otros, la tarea principal de la gerencia pasó a ser el *dinero*, conjuntamente con la ampliación de los horizontes del *planeamiento*. Desde los años 80, al interior de la empresa, la tecnología destruye las bases propias. Fuera de ella, el ambiente se mueve con mayor rapidez. Eso se debe a la evolución del mercado y la conducta del cliente, la explosión del ámbito geográfico de la empresa (globalización) y las crecientes exigencias de la sociedad nueva. De este modo, el papel tradicional de la empresa privada y los criterios tradicionales de actuación gerencial sufren el reto de nuevos conceptos y normas. Al mismo tiempo, las nuevas técnicas analíticas, cuantitativas y cualitativas, permiten a la administración ampliar, profundizar y dar mayor velocidad a sus diagnósticos y decisiones, posibilitando un mando unificado, en tiempo real, sobre la totalidad del negocio, incluyendo la inter fase dinámica del ambiente externo y las actividades internas” (Senge,1993:439-440).

En tal contexto, la orientación al negocio como un todo se hace preferente a la orientación orientada al mercado o a la tecnología o a otro factor, que años atrás, constituían el foco de interés de la alta gerencia. El enfoque hacia el todo y hacia el futuro es, en suma, lo único que hace factible la respuesta rápida a las oportunidades, el éxito sostenible en el largo plazo y la existencia de la organización en el tiempo, según los autores.

En el escenario altamente competitivo del mundo global, un tipo particular de empresas, las pequeñas empresas, deben adoptar los criterios antes señalados y también los referidos a nuevas estrategias de inserción en los mercados globales. Una de ellas y quizás la más importante es la referida a la necesidad de articular proyectos asociativos empresariales para competir con éxito en los nuevos mercados.

### **c. La Teoría de la Estrategia Competitiva**

Desde el inicio de los años 80, la apertura casi mundial de los mercados intensifica espectacularmente la competencia entre empresas y países. La proyección internacional de la magistral eficacia operativa de las empresas japonesas, basada en el control estadístico de la calidad, la financiación a bajo costo, los programas de participación de los trabajadores, el riguroso control de la productividad de la mano de obra, etc., hicieron un competidor formidable para las empresas occidentales, las cuales gradualmente fueron aprendiendo de estas lecciones. No obstante, es a mediados de la década mencionada, que un grupo de investigadores (Blomm, Kotler, Bonoma, Benson, Hamilton, Porter, entre otros) advierten que la competitividad japonesa no solo se fundamenta en la gestión operativa, sino además en el fino trabajo estratégico para “crear y sostener un desempeño superior” (Porter, 1987). Los conceptos centrales desarrollados por este autor, permitieron comprender la importancia de la formulación y gestión del modelo estratégico necesario para confrontar, con ventaja, la competencia

internacional y entender que la apertura de los mercados nacionales era una oportunidad y solo una amenaza para la sobrevivencia de las empresas con mercados protegidos. Según Porter (1987) la competencia está en el centro del éxito o fracaso de las empresas. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en un determinado sector de negocios (ver Figura 9).

## Las 5 Fuerzas de Porter

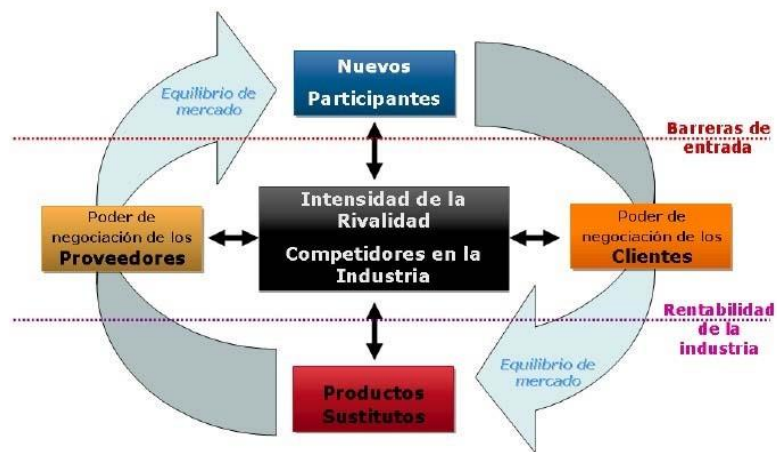


Figura N°9: Las 5 Fuerzas Competitivas

Fuente:<http://www.slideshare.net/las-5-fuerzas-de-porter>  
(2014)

El logro de una posición competitiva de la empresa depende de:

- 1) El análisis estructural del sector de negocios, a fin de determinar el “poder” de los proveedores, de los clientes, de la oferta sustituta, de las barreras de ingreso al sector, y el nivel de intensidad competitiva en el mismo sector de negocios; y 2) El análisis de la “cadena de valor” que implica conocer el nivel de contribución alto, medio, bajo, nulo o negativo, de cada actividad de la empresa, sea primaria o de soporte, a la creación de valor. El margen de utilidad se logra por la diferencia entre el valor

generado y el costo de las actividades primarias y de soporte (ver Figura 10).



Figura N°10: La Cadena de Valor

Fuente: <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/> (2014)

Porter (1987) identifica dos factores básicos de ventaja competitiva: *el costo* y *la diferenciación*. El primero implica llegar a ser la empresa con los costos más bajos del sector y el segundo convertirse en la empresa que mayores novedades introduce en el mercado. Las *estrategias competitivas genéricas* surgen por el tipo de objetivo competitivo que queremos lograr. El objetivo es *amplio*, cuando buscamos ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos de mercado, y de *enfoque*, cuando tratamos lograr ventaja competitiva en un segmento específico. Cuando perseguimos objetivos *amplios* o *estrechos*, tendremos la posibilidad de lograrlos por *costo* o *diferenciación* (ver Figura 11).



## *ESTRATEGIAS GENÉRICAS*

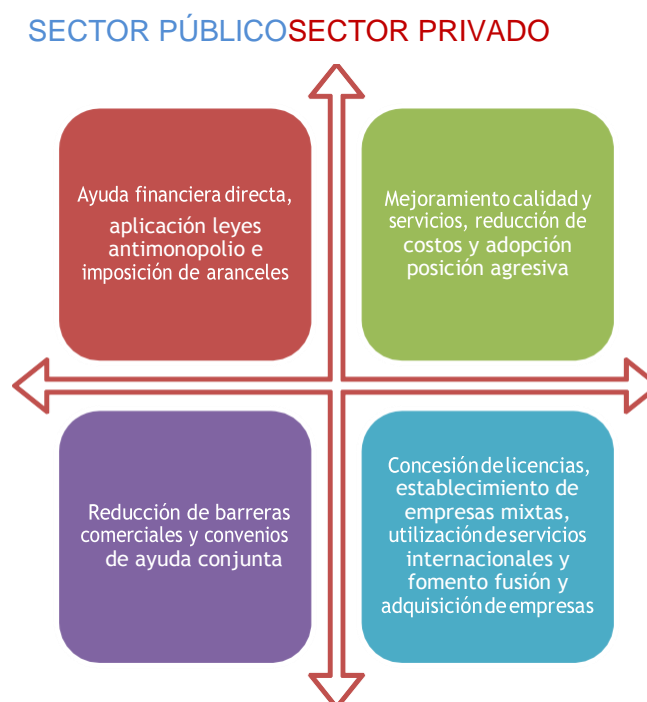


**Figura N°11: La Estrategias Genéricas**

Fuente: <http://www.ujcm.edu.pe/bv/links/>(2014)

Según Porter (1987) otros factores resultan cada vez más importantes en la construcción de la ventaja competitiva: la *tecnología* y la *selección de los competidores*. El primero puede brindar inicialmente a la empresa una sólida posición competitiva, pero debido a su constante evolución, la empresa debe tener el cuidado de mantenerse siempre en la vanguardia. En cuanto al segundo, la empresa debe buscar siempre los competidores “correctos”, es decir, aquellos que pueden *reforzar*, en lugar de *debilitar*, la posición competitiva, por ejemplo, sirviendo como un estándar de comparación, absorbiendo las fluctuaciones de la demanda, proporcionando una *sombrilla de costo*, etc. Al mismo tiempo, una empresa debe concentrar sus esfuerzos en atacar a los “malos” competidores, mientras mantiene una posición relativa frente a los buenos.

Kotler, Fahey & Jatusripitak (1987) se preguntaron “¿En qué forma podrán las naciones y compañías de occidente enfrentar el desafío permanente de los japoneses y el desafío cada vez más obvio de otros países del lejano oriente?” Como respuesta formularon cuatro posibles estrategias (ver Figura 12).



**Figura Nº12: Nuevas Estrategias Competitivas**

**Fuente: Kotler, Fahey & Jatusripitak (1987)**

Dos de ellas, corresponden a la iniciativa del sector público (izquierda de la figura), pudiendo ser éstas *competitivas* (nivel superior) o *cooperativas* (nivel inferior) y dos corresponden a la iniciativa del sector privado (derecha de la figura), pudiendo ser éstas también *competitivas* o *cooperativas*. Como podemos observar, la presencia del sector público, desde el punto de vista estratégico, es indispensable para el desarrollo de una estrategia competitiva a nivel internacional. Asimismo, los autores insisten en la necesidad de iniciar cuanto antes una renovación en el pensamiento estratégico occidental, especialmente en la función del mercadeo. Por otra parte, sustentan también la importancia de que la estructura de las organizaciones debe evolucionar al mismo tiempo que la estrategia, de otro modo, la ejecución de la estrategia se vería afectada.

#### **d. Las Teorías Competitivas para las Pequeñas Empresas**

En un escenario, donde las fuerzas del mercado cada vez más globalizadas, demandan bienes y servicios que sean competitivos, las pequeñas empresas, deben buscar formas de adecuarse al nuevo contexto económico, político, comercial y socio cultural que caracteriza el mundo actual.

Tal como señalan Messner & Meyer-Stamer (1994), para ser competitivo en el mundo actual, solo lo harán las empresas organizadas en redes asociativas. En el caso particular de las pequeñas empresas existentes en el país, este reto es muy urgente.

En efecto, uno de los problemas centrales que afecta la capacidad productiva, comercial y financiera de estas empresas, es su debilidad estructural para realizar proyectos de más largo y amplio alcance comercial. Eso se debe a su reducida capacidad empresarial. La misma que se manifiesta en la incapacidad de crecimiento como empresa, debido a una serie de factores estructurales que las limitan. Estos factores son: 1) limitada capacidad de producción; 2) escaso grado de articulación a mercados no locales; 3) inexistente capacidad de innovación tecnológica; 4) escaso nivel de acceso a fuentes financieras formales; y 5) débil grado de articulación empresarial.

A lo anterior, podemos añadir, que las posibilidades de mejora de las pequeñas empresas se hallan limitadas por su dificultad de poder organizarse asociativamente. Por ejemplo para recibir, los beneficios del desarrollo tecnológico, ya que el mismo no podría dirigirse a un sector disgregado y disperso. Por el contrario, a fin de reducir costos, es más viable acceder a los beneficios del desarrollo tecnológico cuando este tipo de empresas se hallan ligadas a proyectos de desarrollo en común. Por lo expuesto, podemos señalar, que la adopción de una política de competitividad sería propicia a los siguientes objetivos: 1) Fortalecer las fuerzas del mercado, reduciendo la sobre regulación y creando condiciones estables para la macro

política; 2) Incrementar la eficiencia gubernativa, delegando tareas en actores no gubernamentales, articulando agentes públicos y privados y creando redes de política sectorial; 3) Fortalecer la capacidad social de auto organización, precondition de sólidos modelos sociales de organización y formas complejas de gobierno; 4) Integrar el mercado en sistemas institucionales efectivos y neutralizando las tendencias destructivas de la economía de mercado, 5) Vencer el minimalismo, como requisito básico para la competitividad sostenible y el mejoramiento del bienestar de la población; y 6) Generar condiciones que puedan favorecer el desarrollo asociativo, factor importante del desarrollo competitivo de las pequeñas empresas.

Es importante además, relacionar los procesos de articulación empresarial, dentro del gran proceso de cambio social y desarrollo de la iniciativa empresarial en América Latina.

En efecto, una de las preocupaciones de los organismos de fomento del desarrollo en la región, caso Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial, Comisión Económica para América Latina, y otros, ha sido el apoyo otorgado al desarrollo empresarial como uno de los motores del progreso económico de la región.

En esta perspectiva, se analizó un fenómeno socioeconómico que se ha dado en esta realidad, fruto de los esfuerzos de la población migrante del campo a la ciudad, a fin de insertarse en ese mercado. Sin embargo, debido a problemas estructurales de la propia economía urbana, ésta no se hallaba en capacidad de poder absorber las ingentes cantidades de mano de obra que buscaban ingresar a la misma. Esto fue debido a dos factores: 1) Sobreoferta de mano de obra no calificada, ubicándose en este rango la gran mayoría de la población migrante; y 2) Problemas de productividad de las empresas, que no estaban en capacidad de absorber el gran volumen de nueva mano de obra.

Ante ese escenario, nace en el ámbito latinoamericano el fenómeno de sector informal urbano, como una respuesta de los marginados, frente a un sistema que no era capaz de absorberlos productivamente. Mediante el sector informal, el trabajador migrante autogenera su propio puesto de trabajo, realizando sus actividades de una manera informal y al margen de las regulaciones establecidas por el Estado.

Inicialmente ubicados en el sector del comercio, paulatinamente se van extendiendo a otros sectores de actividades productivas. Surgen así las micro y pequeñas empresas, que se mueven en el mundo de la informalidad, aunque trabajando en forma creativa. En el caso del Perú, las pequeñas empresas generan un alto porcentaje de la mano de obra, constituyéndose en un importante sector que requiere el apoyo del Estado mediante normas que las regulen a fin de poder crecer en un entorno favorable.

Sin embargo, este tipo de empresas afrontan una serie de problemas de tipo estructural que limitan significativamente su capacidad de crecimiento. Es así, que los principales factores que afrontan en su desarrollo son: 1) Bajo nivel de producción, que limita sus posibilidades de crecimiento; 2) Escaso grado de acceso al financiamiento formal; 3) Limitado conocimiento del mercado; 4) Bajos niveles de innovación tecnológica; 5) Predominio del empirismo en la gestión empresarial; y 6) Carencia de una visión estratégica para el mediano y largo plazo.

Trabajando bajo este contexto, las empresas pertenecientes a este sector, tienen muy limitadas sus perspectivas de desarrollo. Pero a pesar de ello, van articulando un tejido socioeconómico, productivo y comercial que se extiende por toda la actividad económica y social de los países de la región. Esa nueva forma de articulación empresarial, debía ser apoyada, por lo que la tarea de promover el desarrollo de la micro y pequeña empresa,

se convierte en un objetivo estratégico para los organismos de fomento del desarrollo en América Latina.

Dini, Pérez & Vega (2005), analistas de los problemas de América Latina, comentando el apoyo al desarrollo empresarial dado por los organismos internacionales, señala que:

“Entre las experiencias más avanzadas en América Latina, se encuentra indudablemente la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) de Chile, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial-ONUUDI, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). A mediados de la década de los 90, la CORFO puso en marcha un programa de desarrollo de redes empresariales, denominado *Proyectos Asociativos de Fomento*. Desde entonces el programa ha seguido ampliando su cobertura, alcanzando a la fecha aproximadamente a 20 mil empresas asistidas, potenciándose iniciativas complementarias que apoyan la generación de puestos de trabajo en la región.

Se busca entonces que los esfuerzos empresariales de los micro y pequeños empresarios, se tornen eficientes a fin de tener una mejor perspectiva de desarrollo en el mediano plazo, evitando la elevada tasa de mortalidad de las pequeñas empresas de la región. Para este propósito entra en juego la importancia de la competitividad de las micros y pequeñas empresas. La competitividad de las MYPES, se convierte en un objetivo estratégico para los organismos de fomento del desarrollo. Ello permitiría, de un lado, focalizar mejor el apoyo a los proyectos de desarrollo empresarial y en otro aspecto, mejorar el acceso de consorcios productivos de desarrollo e innovación tecnológica, que les permita entrar en mejores condiciones a un mercado global.

Peres & Stumpo (2002), manifiestan que: “La realización de programas que estimulen estrategias competitivas de tipo asociativo apunta precisamente a desarrollar, por un lado, la competitividad de las empresas participantes, alcanzando

ventajas que podrían lograr si operaran de manera aislada, y por otro lado, un entorno productivo e institucional fuertemente integrado, basado en lazos de cooperación y competición entre empresas e instituciones”.

“Es en esta perspectiva que en el transcurso de la última década, se ha observado un creciente interés hacia programas y políticas de apoyo a redes empresariales, cadenas productivas, cluster, etc., imponiéndose la problemática del desarrollo asociativo en la agenda de los investigadores y *policy makers* que se ocupan del desarrollo de las pequeñas empresas” agregan los autores.

En suma, se considera de vital importancia para las pequeñas y medianas empresas de la región que éstas se asocien, con la finalidad de constituir núcleos productivos y comerciales integrados y articulados orgánicamente, a fin de ingresar, en buenas condiciones, a mercados exigentes que demandan productos de calidad, tanto en el producto como en el servicio.

Muchos enfoques teóricos se han dado acerca de esta relación. La mayoría está orientado a señalar la vital importancia que se tiene al contar con un proyecto integrado y articulado de empresas, para ingresar a nuevos mercados. Una vieja frase *la unión hace la fuerza* sirve muy bien en el duro campo del desarrollo competitivo entre empresas. Los beneficios, según Dini, Pérez & Vega (2005), que fortalecen la competitividad de las asociaciones empresariales son: 1) Reducción de costos, como consecuencia de la adquisición de insumos en grandes volúmenes, 2) Acceso a mercados de gran demanda y consumo; 3) Acceso a tecnologías de alto costo y alta productividad, 4) Aceleración del proceso de innovación; 5) Mejora en la capacidad de planificación y toma de decisiones; 6) Reducción de costos e inventarios; 7) Reducción de activos fijos; y 8) Reducción en los tiempos de proceso.

A estas ventajas competitivas que se obtiene por el trabajo asociativo se añaden otras vinculadas al fortalecimiento de su

capacidad negociadora, como señala un analista del tema (Bravo, 2006), quien anota sobre el particular: “El desarrollo de la capacidad negociadora de las empresas pertenecientes a un proyecto asociativo, se fortalece frente a terceros con los que debe negociar, debido entre otros a los siguientes factores: 1) La voluminosa oferta de productos, para comercializar, permitiría obtener ventajas en los servicios logísticos; 2) Las garantías ofrecidas por un conglomerado de empresas serían más consistentes y aceptables por las entidades financieras; 3) La voluminosa demanda de insumos y materiales para procesar permitiría obtener ventajas en los proveedores; y 4) El mayor volumen de operaciones y la mayor disponibilidad financiera justificaría renovar o innovar la maquinaria e equipo, mejorando así su competitividad.

Finalmente, se concluye diciendo que la asociatividad facilita también el acceso a servicios especializados, por su menor costo relativo. Asimismo, promueve la especialización productiva entre sus asociados, la estandarización de procesos y el logro de niveles de calidad exigidos por el mercado globalizado. Permite también participar en proyectos de desarrollo e innovación tecnológica que, por sus requerimientos de inversión no podría hacerse en la pequeña empresa.

Es importante señalar, dentro de la importancia del desarrollo asociativo como factor de competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, en las políticas de fomento en América Latina. El apoyo de los organismos internacionales al desarrollo asociativo, como factor de competitividad, se ha dado, por ejemplo, en los siguientes casos: La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI, 2005) ha elaborado manuales y materiales de capacitación para la formación de redes empresariales y desarrollo de proveedores. En la actualidad está elaborando una metodología de desarrollo de *cluster* y las herramientas de capacitación de promotores de redes empresariales orientadas a la exportación. Por otro lado,



el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2000) ha editado textos como una *Introducción a la Integración Productiva* y una *Metodología de capacitación de promotores de sistemas de proveeduría*.

Finalmente, se conoce que el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN, 2002) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), está impulsando programas de desarrollo de *cluster* en distintos países de la región. Igualmente y, en colaboración con la División de Pequeñas Empresas del BID, está promoviendo la identificación, sistematización y difusión de buenas prácticas en el diseño, gestión y evaluación de proyectos con enfoque asociativo (Dini & Pérez 2005).

En resumen, relacionar la asociatividad con la competitividad empresarial nos permite decir que: 1) En la medida en que formen núcleos productivos o comerciales integrados en torno a objetivos en común, éstos van a ser más competitivos. Tal comprensión resulta vital para las pequeñas empresas. Las mismas, que pugnan por mantenerse individualmente en un escenario que demanda integración como un factor, no solo de gestión, sino de inserción en un mercado globalizado como el actual; 2) La búsqueda de eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez en la adaptación e innovación, es motivadora de la cooperación, la formación de alianzas y redes, que fomenten el aprendizaje colectivo, reduciendo riesgos y costos de transacción; y 3) La competitividad empresarial es resultado de políticas promotoras decididas por el Estado y apoyadas por los agentes públicos y privados, organismos de desarrollo y los mismos empresarios.

#### **e. La Teoría de la Estructura Organizacional en Red**

La necesidad del desarrollo asociativo entre empresas como una forma de potenciar su desarrollo y su mejor inserción en un mundo competitivo, se puede apreciar en lo que señala Louffat (2007). Dicho autor nos ofrece una alternativa organizacional

como respuesta a la complejidad actual en el mundo de los negocios. Para ello, sustenta la necesidad de la formación de **alianzas estratégicas entre empresas**, afirmándose en las ventajas de complementariedad entre ellas (ver figura 13).



Figura N° 13: Las Alianzas Estratégicas

Fuente: <http://www.encolombia.com/alianzasestrategicas/>(2014)

El autor subraya la importancia de la *capacidad negociadora* de la empresa, en el contexto y compromiso que le plantea la alianza. Finalmente, recomienda la *estructura organizacional en red*, para el mejor aprovechamiento de la alianza estratégica suscrita. En suma, frente al dilema de cómo enfrentar entornos empresariales complejos, el autor sugeriría la posibilidad de explorar la formación por la empresa. O la inclusión de la empresa a una o más alianzas estratégicas, el desarrollo de la capacidad de negociación externa e interna y, la adopción de una estructura organizacional en red.

El concepto surge de la observación, por el autor, de las nuevas características, en el contexto de las organizaciones, a inicios del siglo XXI, en el cual, las organizaciones “...desarrolladas a

*la sombra de los viejos moldes y que han devenido en rígidas, lentas, excesivamente grandes, sin creatividad, pasivas y, en suma, poco competitivas, ineficientes e insensibles a las demandas de los mercados, deben ceder su lugar a estructuras organizacionales flexibles, de menor tamaño, de rápida respuesta, innovadoras, competitivas y eficientes” (Louffat (2007: 18).*

La respuesta clásica o tradicional que se podría dar, si es que se fuera responsable de la organización en peligro, a la que se refiere el autor, en el anterior párrafo, sería una respuesta limitada a esa única organización. En cambio, una respuesta sugerida por el autor, sería aquella que se tendría que formular considerando la posibilidad de establecer una relación con una o más empresas. Dando así origen a una red que pudiera establecerse con proveedores, clientes y hasta competidores. *“Puede deducirse que la estructura organizacional en red encuentra su hábitat natural en la necesidad de que dos o más organizaciones sumen intereses, distribuyan el riesgo y compartan ideas, desafíos y expectativas, aprovechando, eficaz y eficientemente, sus competencias organizacionales de forma sinérgica” (Louffat, 2007:19).* No debemos olvidar, sin embargo, el otro aspecto interesante: que las estructuras organizacionales en red surgen de acuerdos negociados, no únicamente entre las empresas que suscriben las alianzas. Sino también al interior de las mismas empresas, cuando debe negociarse el cambio de funciones, procesos, métodos, roles y personas. Un cambio imprescindible, si es que queremos actuar ventajosamente en esa alianza.

¿Cómo se define una Estructura Organizacional en Red? Primeramente, tendríamos que recordar que las estructuras organizacionales han evolucionado en el tiempo y su vigencia o abandono ha estado condicionado al costo –social y material- de su mantenimiento frente al valor –tangible o intangible- de sus resultados. El autor dice : *“Estructura Organizacional es el*

*armazón que sirve de base para el funcionamiento adecuado, coordinado, equilibrado e integrado de una entidad, pues presenta diversas interrelaciones existentes entre los diferentes elementos que la constituyen. Estas interrelaciones abarcan aspectos técnicos y de comportamiento que influyen en el propio diseño de la entidad”* (Louffat, 2007:26). La definición de Estructura Organizacional en Red es la misma, con la observación de que, en la tercera línea, reemplazaríamos “de una entidad” por “más de una organización”.

Básicamente, existen 3 tipos de relación inter organizacional, como es el caso de una red: 1) relaciones o integración de procesos de innovación, transformación o transacción, entre las organizaciones socias; 2) relaciones o integración de elementos tangibles (financieros, materiales, tecnológicos, etc.) e intangibles (conocimiento, prestigio, cultura, marca, etc.); y 3) relaciones o integración del personal de las organizaciones socias, sea de manera formal o informal (Louffat, 2007:32).

El autor, presenta una detallada clasificación de tipos genéricos y específicos de redes organizacionales. Las primeras, como su nombre lo indica, tienen que ver con aspectos aplicables a cualquier sector de actividad económica. Por ejemplo, de acuerdo al origen de las empresas que conforman la red (local o internacional), o al número de socios (bired o polired). Así como a la propiedad (privada o pública) o al sector (industria, comercio, servicios), etc. Los tipos específicos de redes tienen que ver con estructuras más centradas en la necesidad de los socios. Por ejemplo, la *Red Top Down*, que implica una empresa productora y varias empresas proveedoras en exclusividad. O el caso de la *Red Flexible*, que significa más de una empresa productora, varias empresas proveedoras y varios clientes a los que puede servir cualquier empresa productora. O el *Cluster*, que puede ser local o regional, tratándose en ambos casos de concentraciones geográficas de organizaciones e instituciones interconectadas

que actúan en la misma área o rama industrial (Louffat, 2007: 33-60).

Para el autor, la importancia de una alianza estratégica es que *“...permite la anexión o relación entre dos o más organizaciones, con el fin de consolidar sinergias en beneficio de cada una de ellas y de la alianza en su conjunto. Así, las relaciones de cooperación pueden ayudar a que las organizaciones ganen nuevas competencias, conserven recursos y compartan riesgos, se muevan con mayor rapidez para nuevos mercados y creen opciones atractivas para nuevas inversiones”* (Louffat (2007: 85).

Por lo tanto, el concepto de alianza estratégica es *“...la integración estratégica, estructural y operacional, entre dos o más organizaciones, nacionales y/o internacionales, en asociación vertical u horizontal, que pretenden alcanzar objetivos comunes en un mercado único o diversificado y abarcando un período determinado. Estas organizaciones pueden tener características organizacionales similares o diferentes”* (” (Louffat (2007:88). Los tipos de alianzas estratégicas también se agrupan por genéricas y específicas. Las primeras incluyen las sociedades accionarias, las alianzas por franquicia, joint venture, copatrocinios, contratos especializados, así también, coaliciones, consorcios, federaciones, confederaciones, fusiones, adquisiciones, clusters, bloques económicos y portafolios. Las específicas incluyen a las alianzas de orientación vertical y horizontal.

Un aspecto muy interesante de la propuesta del autor es que identifica cuatro *condicionantes*, de orden externo, que influyen sobre el éxito de una alianza estratégica, la estructura organizacional en red y la posibilidad de negociación respectiva: 1) la *estrategia*, que impone la dirección general, el orden de prioridades y la concentración de recursos; 2) el *ambiente*, que genera, un determinado grado de complejidad, tanto a nivel macro (políticas gubernamentales, riesgos ambientales, etc.), como a nivel micro ( conducta de proveedores, clientes,

competidores, comunidad, etc.); 3) la *tecnología*, porque suma o resta competitividad según la propiedad o facilidad de uso que tenga la organización sobre ella; y 4) la *cultura*, por cuanto cada organización social posee la propia y resulta siempre difícil desarrollar una nueva, sin perder la identidad cultural original.

En la propuesta mencionada, el autor también identifica ocho *componentes*, de orden interno. Estos, también influyen sobre el éxito de la alianza estratégica, la estructura organizacional en red y el poder de negociación correspondiente: 1) la *departamentalización*, que por su grado de integración –total o parcial- o independencia, puede resultar favorable o desfavorable. 2) Las *actividades de línea y asesoría*, que por su nivel de unión y compromiso, sean capaces de combinar competencias, recursos y actores para el trabajo de proyectos.

3) La *descripción de actividades*, que debe orientarse a resultados y permitir mayor autonomía y flexibilidad, a fin de actuar en los diversos procesos integrados. 4) La *cadena jerárquica*, que tendería a ser horizontal, ejerciéndose el poder a través del conocimiento, compromiso, integración, liderazgo y competencia técnica. 5) El *grado de centralización o descentralización*, que permite la delegación y desconcentración de la toma de decisiones en los responsables directos de las actividades y los resultados. 6) La *amplitud administrativa*, que determina el número óptimo de personas que conforman los equipos de trabajo. 7) La *comunicación*, que adopta medios modernos de interconexión, logrando mayor velocidad, integración y valor agregado a los procesos; y 8) La *capacidad decisoria*, que permite la facilitación de toma de decisiones próximas al lugar de los hechos, sea en el ámbito interno o externo de la organización.

Asimismo, el autor proyecta el impacto que tendrán las alianzas estratégicas y las estructuras organizacionales que se adopten con tal propósito en las etapas del proceso administrativo. Tal es el caso del planeamiento, que tendría que ser, en este caso, de

formulación conjunta entre las organizaciones socias. La organización, que debería admitir modelos flexibles y dinámicos, priorizando el trabajo en equipos y células, para la ejecución de procesos y proyectos. La dirección, que influenciada por la difusión del conocimiento y la gestión participativa tendría que revalorizar el potencial humano. El control, que debería aplicar sistemas de evaluación conjunta de recursos, resultados e inversiones y generar estados integrados de información económico-financiera.

Finalmente, el autor también proyecta el efecto que tendrán las alianzas estratégicas y las estructuras en red en la gestión de las áreas funcionales (marketing, operaciones, finanzas y personal) y en los recursos organizacionales (humanos, materiales y financieros).

### **1.2.3. Estrategia y Tipos de Estrategia.**

#### **a. La Estrategia**

El término *estrategia*, de acuerdo a Moyano y otros (2011), tiene un origen relacionado al ámbito militar (*strategos*) y se define como “un plan de acción, a largo plazo, para conseguir una ventaja sostenible con respecto a los competidores, a través de una configuración adecuada de los recursos empresariales que satisfagan las necesidades y restricciones planteadas por el entorno”. Doce años antes, Porter (1999), nos proporcionó una definición, precisa y clásica, “la estrategia es la creación de una posición singular y valiosa que requiere un conjunto diferente de actividades”.

Cuando nos preguntamos acerca cómo diseñar una estrategia, Moyano y otros (2011), nos explican que debemos responder básicamente a tres (3) preguntas ¿dónde actuar? ¿qué hacer ahí? ¿con qué medios?. Lo primero implica definir el sector de negocios donde la organización desarrollará su acción competitiva, lo que obviamente resulta de un riguroso y objetivo

análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y riesgos). Lo segundo, significa precisar las acciones específicas que son necesarias para estructurar y asegurar una intensa (y rentable) relación producto(s) y mercado(s), lo que también obviamente resulta de un riguroso y objetivo análisis del perfil (y exigencias) de nuestros clientes y de las reales posibilidades de nuestros productos. Finalmente, lo tercero, significa determinar los recursos, tangibles e intangibles, que la organización necesita, lo cual es consecuencia de una valoración exacta de lo que tenemos y requerimos, su costo, oportunidad de aprovisionamiento y modo de financiamiento.

Finalmente, Moyano y otros (2011), nos advierten, de la necesidad de diseñar la estrategia, en tres (3) niveles: el primero, a nivel corporativo, es decir, para toda la organización en su conjunto, que puede significar todas las empresas o instituciones que la conforman, con determinado grado de autonomía. El segundo nivel, es el de unidad de negocio o empresa o institución, que forma parte del conjunto. El tercer nivel, es el funcional o área funcional o especializada de la empresa o institución, por ejemplo, finanzas, mercadotecnia, logística, etc. En este caso, también resulta obvio, la necesidad de asegurar la integración efectiva de estos tres (3) niveles.

En síntesis, lo que explica la necesidad de un pensamiento y acción de tipo estratégico es, como señalan Robbins y Coulter (2010), que las organizaciones son diversas y complejas, del mismo modo que los ambientes donde se desenvuelven. De acuerdo a los autores citados, una estrategia, en este caso, de carácter corporativa, implica el análisis y selección de aquellos negocios en los cuáles entrará la compañía y que es lo que desea hacer en aquellos negocios. La estrategia se fundamenta en la misión y los objetivos definidos por la organización y, constituye la referencia esencial para la determinación de las funciones que desempeñará cada unidad de negocios (Robbins



y Coulter, 2010) y, puedo agregar, la jerarquía de esas funciones y la naturaleza de sus sistemas de interrelación.

## **b. Tipos de Estrategia**

El aporte de Michael Porter (1980, 1987 y 1990), a la mejor comprensión de la estrategia empresarial, como respuesta activa a las condiciones creadas por la progresiva y continua apertura de los mercados internacionales y a la extraordinaria intensificación de la lucha por el posicionamiento en los mismos, desde los años iniciales de la década de los 80, ha sido expuesto en el punto 1.2.2. c. , del presente trabajo, con el subtítulo **La Teoría de la Estrategia Competitiva**. Antes que Porter, C. K. Prahalad (1976), en su tesis doctoral, para la Universidad de Harvard, *The Strategic Process in a Multinational Corporation*, y en trabajos posteriores (2006), precisó la necesidad de reconocer y evaluar el potencial de diversos tipos de estrategia empresarial. Robbins y Coulter (2010), han investigado los tipos de estrategia corporativa e identifican, además de las competitivas, las siguientes:

- Estrategia de Crecimiento: Por la cual, una organización multiplica el número de mercados atendidos y/o el número de productos ofrecidos, ya sea mediante la unidad de negocios actual o a través de nuevos negocios.
- Estrategia de Estabilidad: Con la cual, la empresa mantiene la posición que tiene, lo que resulta recomendable en situaciones de crisis económica o política o retracción de los mercados o ingreso de competidores muy agresivos. La empresa no crece, pero tampoco decrece.
- Estrategia de Renovación: La cual implica ejecutarla en dos fases. La primera, que podríamos llamarla de *racionalización* de costos o de *reingeniería* de procesos. La segunda, la llamaríamos de *recuperación* de mercados y clientes.

- Estrategia de Servicio al Cliente: Basada en la creciente aplicación de las tecnologías de información y comunicación a la identificación de las mayores exigencias de servicio a los clientes y también a la capacitación y entrenamiento de los empleados relacionados a proporcionar ese alto nivel de servicio.
- Estrategia de Innovación: Orientada a la incesante búsqueda de nuevos usos a los productos actuales o a la investigación y desarrollo de nuevos productos. Esta estrategia exige el acercamiento y cooperación mutua de la empresa con las instituciones científicas.
- Estrategia E-Business: Representa la utilización de sistemas de información basados en Internet, para reducir tiempos de respuesta a clientes, automatizar los sistemas de compras y pagos, proporcionar informar detallada, clara y actualizada frecuentemente, brindar ofertas personalizadas, etc.

### 1.3. Marco Filosófico

Kramsky (1994), argumenta que no existe una definición de *Filosofía* en la que todos los filósofos estén de acuerdo, sin embargo; se puede decir que es un término derivado del griego que significa “amor por la sabiduría”. La historia atribuye el término a Pitágoras, quien pidió que no se le llamara sabio; pues sabio solo lo era Dios, y se le llamó filósofo por ser amante de la sabiduría.

El autor dice que la filosofía se desarrolla en dos ámbitos esenciales: la filosofía primera o metafísica y la filosofía segunda o filosofía de la naturaleza. La otra frontera de la filosofía es aquella relacionada a las ciencias experimentales, particulares, especiales o positivas. Entre éstas encontramos a las Ciencias Sociales. Por lo tanto existe una *Filosofía Social*, la cuál es una rama de la filosofía que se ocupa del estudio del comportamiento social humano. Comparte con la sociología su objeto material, la sociedad, pero mientras que la sociología estudia cómo son las relaciones en y entre las diversas comunidades, la filosofía social apunta a saber cómo deben ser esas relaciones para que realmente se

formalicen como una perfección para el ser humano. La esencia misma de la filosofía social la constituye el concepto de relación, en cuanto la sociedad no es sino un conjunto de relaciones libremente constituidas entre los hombres desde su remota antigüedad. Por tanto, la filosofía social se centra en el estudio del hombre en cuanto ser libre y relacionable, pues su esencial sociabilidad no puede sino proceder de la creatividad consustancial a su naturaleza. Solo desde su libertad se entiende la sociedad como una determinación de su propia voluntad y por ello es responsabilidad colectiva del grupo que la constituye.

En este caso, el concepto de *asociatividad* se sustenta en una de las teorías de la *Filosofía Social*: la Teoría del Consenso.

La teoría del consenso (Millan 1997), explica que cuando un sistema económico o político es un sistema justo y equilibrado; el cambio social se producirá dentro de las instituciones creadas por dicho sistema. La teoría del consenso contrasta con la teoría del conflicto, la cual argumenta que el cambio solo es posible por el choque de intereses y fuerzas en conflicto. El consenso en una sociedad es factible por el acuerdo general y amplio de acatar las normas, valores, reglas y regulaciones que sean necesarias, buscando lograr el mantenimiento o continuación de orden social en la sociedad. En la teoría del consenso las reglas son vistas como integradoras, en cambio, en la teoría del conflicto, las reglas son consideradas opresivas.

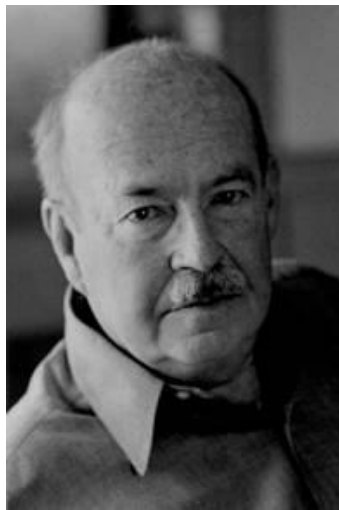
La filosofía *utilitarista* es también un importante referente para el presente estudio. El creador del utilitarismo fue Jeremy Benthan (1748- 1832). Según él, el hombre actúa por el principio de la mayor felicidad, tanto en el ámbito público como privado, jurídico o moral. Una acción es correcta si, independientemente de su naturaleza intrínseca, resulta útil o beneficiosa para lograr la máxima felicidad posible. Asimismo, el utilitarista debe calcular los efectos de sus acciones en el mediano y el largo plazo, buscando que el balance entre el dolor y el placer logrado sea favorable a este último, lo que representa responsabilidad por las consecuencias de sus actos o *consecuencialismo*. “El utilitarista entiende

que el bienestar del conjunto social es producto de la suma de intereses individuales y que el mejor modo de fomentar el propio interés es promover el interés global” (Sánchez-Migallón, 2012). El más importante continuador de la doctrina *utilitarista* fue John Stuart Mill (1806-1873). En su obra *Utilitarismo* (1863), define su teoría como el fundamento moral de los tiempos modernos, promoviendo acciones que produzcan felicidad y alejen del dolor y las privaciones. George Edward Moore (1873-1958), rompió el esquema clásico del utilitarismo, sustentando que más importante que la felicidad es promover el máximo valor posible, propio o ajeno, en la naturaleza o en lo humano. En este caso, el interés en alcanzar la felicidad a través de acciones personales concretas, se transforma en el interés por cumplir valores deseables y necesarios para el desarrollo humano y de la naturaleza. En el caso de la organización asociativa, tema central de nuestro estudio, podríamos decir que; cada integrante de la asociación, orienta su conducta personal y más importante aún, su conducta empresarial, buscando lograr la máxima felicidad posible, para él, su familia y en especial, de sus clientes y consumidores; esforzándose por producir un producto de alta calidad con un precio muy razonable. Asimismo, los asociados son consecuentes de sus actos, buscando mantener el perfecto equilibrio entre el aprovechamiento de los dones de la naturaleza, que en este caso; son un privilegio casi exclusivo para el cultivo de un producto de envidiable calidad a nivel mundial, y sus responsabilidades económicas.

Desde el punto de vista de las *Ciencias Sociales*, cabe mencionar la obra de Talcott Parsons (1902-1979), destacado sociólogo norteamericano, quien desarrolló sus más importantes propuestas en el ámbito académico de la Universidad de Harvard. Una de ellas, el *Paradigma AGIL* (*Adaptation, Goal Attainment, Integration, Latency Pattern Maintenance*); tiene una relación directa con el tema de la asociatividad empresarial. Esta interpretación sustenta que para sobrevivir o mantener el equilibrio con respecto a su ambiente, cualquier sistema debe, en algún grado adaptarse (*adaptation*) a ese entorno, alcanzar sus metas (*goal attainment*), integrar (*integration*) sus

componentes o elementos y mantener el modelo de comportamiento (*latency pattern maintenance*), es decir, un tipo de modelo cultural.

Para el análisis de la capacidad de acción del sistema social, el Paradigma AGIL propone evaluar: 1) el comportamiento de los miembros del sistema; 2) la personalidad de los miembros del sistema; 3) el sistema social como tal; y 4) el sistema cultural de la sociedad.



**Figura Nº 14: Talcott Parsons**

**Fuente: Wikipedia (2014)**

Parsons (1970), desarrolló la idea de que cada uno de estos sistemas crean determinados mecanismos de interacción y procesos de intercambio, por ejemplo, 1) el sistema cultural-valorativo de la sociedad puede ser muy favorable hacia la implementación de modelos asociativos, lo cual indudablemente pudiera ejercer influencia en el 2) comportamiento (decisión) de los miembros del sistema. No obstante 3) un tipo de personalidad, producto de experiencias fallidas y adversa al riesgo o al cambio, por parte de los miembros, restaría el efecto de la influencia externa. Sin embargo, si 4) el sistema socio-económico del país considera que el proyecto asociativo es clave para el desarrollo, estando dispuesto incluso a financiarlo y brindarle el apoyo técnico necesario, entonces la decisión final sería probablemente proceder a la implementación del mismo.

Asimismo, es necesario tomar en cuenta la importancia que viene adquiriendo la *Economía Social*, proponiendo “agudas reflexiones sobre problemas contemporáneos, como la insuficiencia dinámica del mercado capitalista global para sustentar la integración y democratización de nuestras sociedades” (Laspiur, 2012). La *Economía Social* intenta restablecer la separación ideológica entre “lo económico” y “lo social”, considerando la emergencia e importancia de los problemas económicos planteados por grupos humanos, generalmente mayoritarios en los países en desarrollo, que por razones culturales o educativas, difícilmente pueden adscribirse a los valores, principios y métodos del sistema capitalista globalizador. La *Economía Social* no se limita a un análisis crítico de la crisis, sino que favorece la percepción los *nuevos desafíos*, siendo su punto de partida el *futuro*, lo que se está por hacer. “Las organizaciones de la Economía Social se basan en la prospectiva, una reflexión para iluminar la acción presente a la luz de los futuros posibles” (Laspiur, 2012).

Siendo el *asociativismo*, tanto una facultad social de los individuos como un medio de sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas para dar respuestas colectivas a determinadas necesidades o problemas (Wikipedia, 2014), creemos que sus fundamentos son materia de estudio de la *Economía Social* los cuales deben ser detenidamente considerados por los responsables directos de la gestión de estas organizaciones, es decir, administradores, planificadores y otros profesionales. Una experiencia práctica al respecto, podemos encontrar visitando la página web del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social del Gobierno Argentino ([www.inaes.gob.ar/es](http://www.inaes.gob.ar/es)), cuyo proyectos y programas combinan acertadamente, las exigencias propias de la gestión racional con el propósito social que las anima.

Finalmente, debemos tomar en cuenta de que el fundamento esencial de la asociatividad es la libertad de asociación, y que “la verdadera libertad de asociación es posible solamente en una sociedad abierta. Las asociaciones mercantiles, los sindicatos de comerciantes y los grupos profesionales, si existen en una sociedad que no es libre, son solamente

una parte de la maquinaria administrativa del gobierno. Pueden ser eliminadas fácilmente si no resultan ser necesarias para los intereses políticos” (Ells & Walton, 1977).

#### **1.4. Investigaciones relativas al objetivo de estudio**

Ruge, J. (2004), en su obra *Modelo de Asociatividad Empresarial para el Sector Caficultor*, promovida por la Fundación Universitaria Panamericana, con sede en Bogotá, investigó la potencialidad de exportación de maíz, por parte de los caficultores de la región de Pereira, Colombia. Eso como estrategia de comercialización de productos alternativos, que les permitiesen diversificar su oferta al mercado y reducir riesgos. El estudio examinó también el grado de asociatividad de los productores, considerando este factor muy importante para la realización de cambios en dichas organizaciones. El autor evaluó además, el rol cumplido por las instituciones gubernamentales promotoras del desarrollo agrícola en lo que respecta al impulso a la experimentación con cultivos alternativos y conformación de grupos asociativos. Finalmente, la investigación también se ocupó de explorar las posibilidades de exportación del maíz al Reino Unido, considerando el incremento sostenido de su demanda internacional en los últimos años. Metodológicamente, el estudio tuvo un carácter exploratorio y se recurrieron a fuentes primarias y secundarias, realizándose entrevistas en profundidad y sondeos de opinión a los propietarios y administradores de 16 fincas cafetaleras de la región. Los hallazgos se contrastaron mediante el método de la triangulación, es decir, comparar la información obtenida, sobre similares temas, desde fuentes distintas. Los resultados fueron los siguientes: 1) La Federación Nacional de Cafetaleros (FNC), como organismo rector, no está generando estímulos para la creación de grupos asociativos. Pero sí buscando formas de contrarrestar la baja de ingresos del sector, como por ejemplo, a través de la formación de una alianza con la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas (FENALCE)La que serviría para financiar convenios de cultivo alternativo de maíz en fincas

cafetaleras; 2) El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en la parte técnica, y FINAGRO, en la parte financiera, apoyan la tecnificación, la mayor calidad y el acceso a créditos de los productores; 3) PROEXPORT, entidad del Estado, en su política de promoción a las pequeñas empresas, se declaraba dispuesta a financiar la correspondiente investigación al mercado del Reino Unido; 4) El Departamento Administrativo y Nacional de Estadísticas tiene información detallada sobre el comercio exterior del maíz y específicamente del mercado objetivo; 5) Los sondeos y entrevistas a los caficultores de Pereira reveló que: a) El 44% tiene disponible el 100% de sus terrenos a otros cultivos; b) Los ingresos por producir otros productos son igual o más rentables que el café; c) El 25% ya trabaja con cultivos alternativos (frutas y hortalizas); d) El 88% considera viable la implantación de cultivos alternativos; e) El 75% no cuenta con algún vínculo o asociación empresarial; f) De los 3 productores que contestaron afirmativamente, 2 tiene vínculos con su familia y 1 con otra empresa; g) El 63% de los 16 productores estarían dispuestos a conformar grupos asociativos; h) Ya existen grupos asociativos como Pioncer y Winsanto, con beneficios, créditos, asesorías y mercadeo; i) La Federación Nacional de Cafetaleros opina que la asociatividad es viable, pero que deben darse incentivos a la comercialización del maíz por volumen a fin de lograr mejores precios, además debe existir la garantía de un convenio sólido con los compradores para reducir riesgos; j) La Federación Nacional de Cafetaleros, opina que, en este momento, no existe asociatividad porque falta mayor información y compromiso por parte de los organismos estatales; k) La FENALCE, al no existir asociatividad, trabaja directamente con los cultivadores de café, brindándoles apoyo para la implementación del cultivo de maíz; l) Los proveedores de agro insumos, no cuentan con ningún convenio de asociatividad. Y tampoco están interesados, porque afirman es un negocio en el cual se trabaja solo y cada cual consigue sus propios clientes. Lo que demuestra que estos proveedores no tienen conocimiento de los beneficios a los que pueden obtener, porque no han tenido apoyo estatal que los oriente; y m) En el momento, no es probable



una exportación del maíz, porque la producción nacional no cubre el consumo del país y se tiene que importar el 56.3% del mismo. El estudio culmina con las siguientes recomendaciones: 1) Realizar un programa informativo acerca de la asociatividad, sus ventajas, sus procedimientos y su desarrollo; 2) Implementar en un mayor número de fincas de Pereira los cultivos alternativos; 3) Aumentar la producción de maíz en la zona cafetera a fin de abastecer el mercado nacional; 4) Restringir las importaciones del cultivos transgénicos; 5) Diseñar una estrategia de marketing adaptable a las exigencias del mercado internacional; 6) Consultar que otras posibilidades de mercado existen para comercializar el producto; y 7) Lograr la asistencia de los productores a los cursos de líneas de crédito y tratado de libre comercio que imparte PROEXPORT.

Brunet I.& Galeana E. (2004), en su estudio *El Nuevo paradigma Empresarial: El Esquema de Redes*, investigan el esquema de redes organizacionales entre empresas. Sustentan que este nuevo paradigma empresarial nace de las actuales tendencias del cambio mundial, que exigen a las empresas un alto compromiso con el rendimiento, con la creación de valor. Este compromiso fuerza la necesidad de modificar la actual organización piramidal por un esquema de redes. El cual está formado por empresas interrelacionadas que maximizan la coordinación para obtener economías de escala y utilización de sinergias. Los autores advierten que, la dinámica del entorno contemporáneo, caracterizado por la alta competitividad, provoca que las empresas, aisladamente, no tengan los suficientes recursos para responder eficazmente a los nuevos desafíos. Ello lleva a repensar el modelo relacional interno y externo de la empresa. Así como también, la gestión y funcionamiento de actividades críticas. Tales como la investigación de mercados y de productos, la producción, la distribución y la comercialización del valor creado. Para las medianas y pequeñas empresas, estas actividades serán solo viables si son compartidas, a través de acuerdos de colaboración y alianzas estratégicas. Se trata de reemplazar las tradicionales relaciones de mercado por las nuevas relaciones inter organizativas, capaces de generar beneficios mutuos. Sin que eso signifique la pérdida de identidad legal, cultural y de gestión.

La organización en red puede ser resultado de: 1) la descentralización interna de las grandes empresas que adoptan estructuras de cooperación y competencias horizontales y ligeras; 2) la cooperación entre pequeñas y medianas empresas, que unen recursos para llegar a mercados más amplios; 3) la conexión entre las medianas y pequeñas empresas y los componentes diversificados de las grandes empresas; y 4) las alianzas estratégicas entre las grandes empresas y redes auxiliares.

La organización en red, dicen los expertos, se afirma en el principio de la especialización. Pero ya no únicamente de funciones y/o cargos, sino de empresas. Lo cual implica hacer solo aquello que se debe hacer mejor. Tal decisión conlleva la reducción de tamaño y peso de la organización, permitiéndole reasignar recursos a actividades más provechosas.

La organización en red, se conforma como un conjunto de módulos que se integran según convenga, adoptándose la flexibilidad esencial para aprovechar entornos muy dinámicos como el actual.

Una red, compuesta por *nudos*(equipos u organizaciones)y *conexiones* (interrelaciones entre esos nudos), a través de los cuales se gestiona el cumplimiento de órdenes, transacciones, tareas, valores compartidos e información. Todo bajo una dirección global de la red. Requisitos fundamentales para una óptima gestión de la red son: 1) Definición clara de objetivos y asignación equilibrada de actividades y funciones; 2) Acierto en el nombramiento de los directivos de la red y establecimiento de los sistemas de comunicación y control; 3) Construcción de una ideología común y el necesario nivel de compromiso; 4) Estabilidad del sistema entre las fuerzas de integración y las de desintegración de la red; y 5) Desarrollo de la estructura para reducir la complejidad interna de la red. En conclusión, los autores manifiestan que, el nuevo paradigma, en las ciencias gerenciales, está en ganar escala. Hacerlo sin ganar volumen, ganar conocimiento, sin ganar costos, ganar mercados, sin ganar riesgos, etc. De ahí que, la unidad básica de la organización económica sea la red. En el sentido de que la empresa se constituye como una articulación horizontal de redes con gran

flexibilidad. Dichas estrategias se sirven de las nuevas tecnologías para liderar la sociedad red que se estaría estableciendo en todo el planeta.

Pallares Z. (2007), en su obra *La Asociatividad Empresarial: Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías*, investigó los orígenes e impacto alcanzado por el Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial-PRODES en las pequeñas y medianas empresas del sector industrial en Colombia. El programa fue la materialización de una iniciativa surgida, diseñada y construida desde el sector privado. Particularmente de la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias (ACOPI) en el año 1996, que hoy aglutina más de 500 empresas, las cuales emplean más de 10 mil trabajadores y venden más de US\$ 150 millones anuales. Esta iniciativa se tomó en el marco de la crisis de los años 90, cuando se abrió apresuradamente la economía nacional a los capitales y firmas transnacionales. Eso ocasiono, entre otras consecuencias, la desaparición de poco menos de mil grandes empresas y más de 5 mil pequeñas. Así como también, el crecimiento de la tasa de desempleo abierto a 20% , y la significativa reducción de la participación de la industria y la agricultura en el PBI nacional. Eso llevo a la desindustrialización en el área urbana y el abandono de la producción en el campo. A esto se sumó el auge del narcotráfico, la violencia, la corrupción y la guerrilla, constituyéndose en variables de alto riesgo para la estabilidad económica.

Desde un inicio, las grandes empresas transnacionales localizadas en el territorio colombiano, siguieron la tendencia global de adoptar formas de unión de capitales, tecnologías y conocimientos para el dominio de todos los mercados. Algunas grandes empresas nacionales, como estrategia de sobrevivencia y apertura de mercados, siguieron tales modelos. Para las medianas y pequeñas empresas, tales estrategias se veían como muy lejanas a sus posibilidades e intereses. Eso fue considerando su tamaño, origen personal o familiar, escasez de capital y limitado ámbito de mercado. A estas razones, se agrega la poca cultura de cooperación existente entre ellas. Así como el mayor énfasis en la competencia frontal, la creencia de que las formas asociativas, y específicamente el

cooperativismo, son figuras más propias de los trabajadores y campesinos que de los empresarios. Igualmente, la desconfianza ancestral hacia los competidores, el Estado y sus representantes, el inmediatismo de las decisiones. Y finalmente, la poca formación profesional en administración de negocios de los directivos empresariales.

PRODES ha recuperado la mejor experiencia asociativa nacional e internacional, particularmente la desarrollada en países como Italia, España y Chile. El programa se orienta a solucionar en el corto y en el mediano plazo, los problemas principales a los que se enfrenta la pequeña y mediana empresa industrial colombiana: la dispersión, el aislamiento, el atraso tecnológico, la baja productividad y escasa competitividad. El programa se plantea como un programa *integral*, en el sentido de ir superando sistemáticamente las limitaciones y obstáculos que tienen las empresas en sus diversas áreas funcionales. Asimismo, el programa se sustenta en la *asociatividad*, es decir, en un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas. En el cual cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo común. Finalmente, el programa es estratégico porque su desarrollo cubre un lapso superior a los 3 años. Con eso se busca sacar del inmediatismo a los gerentes de empresas y se les induce en un proceso permanente de reflexión estratégica.

PRODES se ha convertido además en un *consejo gerencial permanente*, donde un grupo de empresarios de la misma rama productiva y de la misma localidad, se encuentran semanalmente, para intercambiar información, comparar procedimientos frente a las noticias de coyuntura e identificar oportunidades y riesgos del sector. El programa además promueve la conformación de *redes horizontales*, en la cual participan antiguos competidores, y *redes verticales*, al incorporar proveedores y/o comercializadores a los productores.

ACOPI inició el programa haciendo una invitación abierta a las empresas afiliadas o no, que a la vez cumplieran con los siguientes requisitos: 1)

Homogeneidad, es decir, similitud en el tamaño de la firma, tipo de producto que fabrica o servicio que presta; 2) Localización, es decir, que estén ubicadas en las misma ciudad o municipio; y 3) Compromiso, en dos sentidos: primero, al tiempo que debe dedicar el gerente, propietario o socio de la empresa, a las reuniones periódicas o las actividades del programa; y segundo, el aporte en recursos financieros, para solventar el desarrollo del plan de acción.

El programa se concibió como un camino que debía recorrerse por etapas: 1) Generación de confianza y compromiso entre las empresas participantes; 2) Mejoramiento continuo de las empresas, a través de a) la capacitación, actualización y entrenamiento del talento humano, b) implementación de normas y sistemas de calidad, c) modernización informática de la empresa, y d) preparación en comercio exterior; 3) Innovación en el campo de la gestión, los procesos, los productos y mercados, y 4) Conversión de la empresa en una de categoría mundial, con alta presencia en los mercados internacionales e integración a las redes mundiales de negocios.

El desarrollo del programa, durante estos años, ha permitido a los empresarios comprender que el concepto de asociatividad se puede convertir en una poderosa herramienta que va más allá de la consecución de la competitividad de las empresas, transformando los principios y valores de las personas, y multiplicando el significado y práctica de la autogestión, la transparencia, la democracia, la cooperación, la solidaridad y el respeto.

Narvaez M., Fernández G. & Senior A. (2007) en su trabajo *El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica*, evalúan la asociatividad como base del desarrollo local. Se sustentan en la evidencia demostrada por las últimas investigaciones que demuestran “...una estrecha interrelación entre los procesos de desarrollo local y la capacidad de las personas u organizaciones, públicas y privadas, de producir concertaciones amplias y generar redes articuladoras, con el propósito de conformar las condiciones necesarias que permitan impulsar crecimiento económico y desarrollo social”. Por lo tanto, el trabajo que se presenta, tiene por objetivo identificar estrategias

de asociatividad empresarial. Las mismas que permitan estimular la dinámica social, a fin de facilitar la conformación de redes que estructuren plataformas económicas y promuevan procesos de cambio para alcanzar el mejoramiento colectivo.

Según las autoras, el escenario actual de transformaciones globales genera un contexto positivo y emergente a la modificación de los modelos de desarrollo social. En este caso, se hace recomendable el abandono de modelos orientados a la gestión centralizadora del cambio, por modelos de gestión descentralizada del mismo, a nivel de las comunidades locales. *“La globalización y la territorialización devienen en procesos recíprocamente complementarios”*. Este enfoque hacia el desarrollo local, toma como base teorías y prácticas que promuevan el control endógeno (Vásquez Barquero, 1998). Así también el conocimiento local, la vinculación entre empresas, la relación entre el sistema productivo y el sistema tecnológico-científico, la participación, interrelación y la ampliación de las capacidades de los actores locales. De esta forma el nuevo enfoque del desarrollo implica el esfuerzo organizado del conjunto de la comunidad y no, como la comprensión tradicional lo planteaba, la participación subsidiaria de la misma. En esta tarea, el sector empresarial local juega un rol mucho más importante que en anterior modelo, pues de él deben surgir los modelos estratégicos de asociatividad. De esta forma, *“...el proceso de asociatividad empresarial, desde la perspectiva del desarrollo social, estimula la configuración de sistemas empresariales que buscan la formación de entornos competitivos e innovadores, mediante el aprovechamiento de determinadas externalidades derivadas de su agrupación en el territorio, así como también de las ventajas asociadas a la tradición empresarial del territorio y las relaciones comerciales y de cooperación para competir ligadas a la proximidad”*.

En la endogenización del desarrollo social, a diferencia del enfoque tradicional, ciertos aspectos cobran suma importancia: 1) El *territorio*, entendido como un conjunto organizado de agentes, instituciones y recursos, que actúan dialécticamente con el entorno; 2) Los *factores históricos, sociales, institucionales y ambientales*, que influyen sobre el

proceso de transformación socioeconómica del territorio; 3) La calidad y disponibilidad de la *infraestructura básica y los servicios* de apoyo a la producción, existentes en el territorio; y 4) La priorización de las *actividades colectivas* sobre las individuales. En suma, la asociatividad es una estrategia que se constituye como condición de la sobrevivencia de las empresas y factor del desarrollo de ventajas competitivas locales. El desarrollo local, tanto económico como social, plantea el diseño de un modelo de producción basado en una red de empresas. Las que conforman la columna vertebral del sistema productivo local. Esta red, permite el intercambio, no únicamente de productos y servicios, sino también de conocimientos tecnológicos y pautas de comportamiento. Este escenario productivo es propicio a la innovación, productividad y competitividad, así como al emprendimiento empresarial en el territorio. Así mismo, el desarrollo local genera cambios positivos. Siendo estos no únicamente en el ámbito económico, sino también en el ámbito sociocultural, político-administrativo y ambiental. Las experiencias de desarrollo local exitosas revelan, las siguientes características: 1) Utilizan mayormente recursos locales (humanos, financieros, empresariales, naturales, urbanos y de localización); 2) Sus protagonistas suelen ser pequeñas empresas vinculadas al capital local y que pertenecen a industrias tradicionales (textil, calzado, alimentos) o a sectores tecnológicos avanzados (fármacos, software, biotecnológicos) o al sector servicios (turismo, consultoría). Las primeras estarías dispersas en todo el territorio, las segundas en las ciudades; 3) Suelen disponer de mano de obra abundante y barata, de base artesanal, pero de rápida adaptación al trabajo; 4) Tienden a estar bajo el control de instancias e instituciones locales; 5) Se apoyan en la concertación económica y social entre los agentes participantes y entre las instancias de poder; 6) Les resultan más útiles las ayudas *blandas*, como asesoramiento, información o mejoras gerenciales, que las ayudas *duras*, como subvenciones a fondo perdido.

Los elementos indispensables para la asociatividad empresarial, bajo la perspectiva local son: 1) Competencia, pero también cooperación entre empresas y entre ellas y otros agentes económicos; 2) Confianza,

compromiso y acuerdos perdurables para alcanzar los objetivos; 3) Trabajo en equipo, para impulsar procesos de innovación y desarrollo; 4) Visión compartida, existencia de propósitos comunes nacidos de una comprensión sistémica de la realidad y el futuro; y 5) Localización y proximidad, un entorno estimulante para las organizaciones que se encuentran asentadas en él.

Finalmente, las autoras invocan la necesidad de superar lecturas atomistas del desarrollo, basadas en la empresa, el sector, el país o el mundo. Para pasar a lecturas sistémicas que valoren los modelos de encadenamiento armonioso de estructuras políticas, financieras, productivas y comerciales, soportadas por nuevas instituciones normativas y políticas. Bajo esta última lectura, proponen las siguientes estrategias de asociatividad empresarial: 1) Conducta de integración y cooperación, conjugando conocimiento, competencia y conectividad y capacidad de atracción de recursos faltantes. La cooperación puede darse de manera horizontal (entre pares) a través de consorcios, investigación conjunta, acuerdos para acceso a tecnologías o mercados, o de manera vertical, a través de la integración con proveedores, distribuidores o clientes. Para esta alternativa estratégica, resulta muy importante la existencia de una política industrial activa, así como la participación del gobierno, a nivel local, regional y nacional; 2) Compartir conocimientos y reforzar competencias, tomando como núcleo de interés a la innovación en sus procesos internos. A fin de ir generando aprendizaje colectivo a través del análisis permanente y el compartir experiencias; 3) Identificación de escenarios factibles, evaluando el alcance de los recursos disponibles, así como las capacidades locales, adoptando actitudes de creatividad del futuro por sobre actitudes de simple conformidad ante el mismo; 4) Cooperación con organizaciones gubernamentales. Preferentemente, con las responsables de generar el clima adecuado y el desarrollo de políticas públicas acordes a las necesidades específicas de las empresas y los sectores, asumiendo un rol más orientado a la *facilitación de oportunidades* que a la de distribución de recursos; y 5) Impacto social y cooperación con la comunidad, en el sentido de que las empresas deben atender las



necesidades más importantes del colectivo. Esto debe ser con productos accesibles a la mayoría y dando prioridad al uso de recursos de carácter local, cuidando además el entorno humano y ambiental.

Higa N.(2009), en su tesis *Modelo de asociatividad para incrementar la rentabilidad del negocio algodónero en Ica*, investigó sobre la asociatividad como un modelo de gestión que permitiría incrementar la rentabilidad de la cadena de valor del negocio algodónero en el departamento de Ica, Perú. La autora observa que el negocio algodónero se vio muy afectado en el período 2005-2009. Eso fue debido a factores externos (tratados comerciales, políticas del sector agrario, menos inversión extranjera) e internos (fenómenos naturales, poca producción, menos inversión). Estos factores vienen afectando a más de 100 mil productores de los valles costeros, poniendo en riesgo su estabilidad laboral y la continuidad de la famosa variedad *Pima* y *Tanguis*, de reconocida calidad mundial. El estudio pretende generar un modelo adecuado de gestión que, basado en el análisis de la cadena de valor, mejore la rentabilidad del negocio algodónero, haga atractiva la inversión en el sector y mejore sustantivamente las condiciones de vida de los agentes involucrados en esta actividad.

Los antecedentes de investigación revelan que no existe un modelo de gestión documentado y específico en el sector agrícola-algónero. No obstante, la investigadora ha tomado en cuenta, para su análisis, el esquema de la cadena de algodón formulada por la Oficina de Planificación Agraria, del Ministerio de Agricultura (2007). En él se observan claramente la existencia de tres fases: 1) Agraria (preparación del terreno, siembra, labores culturales y cosecha); 2) Industrial Intermedia (desmontado, cardado y peinado, hilado, tejido y acabado); y 3) Industrial Final (confección). El presente estudio se focaliza en el análisis del eslabón que une la primera fase con la segunda. En la práctica, la cadena de valor tiene también tres fases: 1) Producción agrícola; 2) Acopio; y 3) Desmontaje e Hilandería. La investigación revela que los productores no ganan lo suficiente ni siquiera para solventar los gastos de la empresa y de su propia familia. Este nivel de ingresos lo limita en su deseo de mejorar la tecnología de cultivos o de

utilizar insumos no tradicionales. Los acopiadores son los intermediarios entre los productores y los compradores. Venden en mayor volumen y logran mejores precios. Las desmontadoras e hilanderas procesan en primera instancia la materia prima y generalmente apoyan al productor con dinero, insumos y asistencia técnica. En suma, mientras los compradores de algodón están altamente integrados, los productores no lo están, y eso, reduce mucho su capacidad de negociación. Lo que sucede en el negocio del algodón, se repite en muchos sectores agropecuarios, no existiendo políticas públicas ni iniciativas privadas que puedan contrastar esta realidad.

Según la autora, la aplicación de un modelo de gestión, basado en la asociatividad, requeriría contar con los siguientes elementos: 1) Aprovechamiento de las entidades financieras; 2) Utilización del comercio exterior; 3) Investigación y desarrollo; 4) Convenios entre agentes de la cadena productiva; 5) Metodologías de cultivo y cosecha; 6) Productividad de la superficie sembrada; 6) Políticas comerciales; y 7) Sistemas administrativos.

Para la obtención de resultados, se seleccionaron 4 empresas desmontadoras de una población de 28 empresas, utilizándose la entrevista en profundidad y los grupos focales. Siendo el propósito de la investigación responder a cómo incrementar el valor agregado de la producción de algodón, a través de la identificación del modelo de gestión adecuado, se consultó la opinión de expertos y empresarios, los cuales manifestaron la necesidad y voluntad de asociarse para conseguirlo. “En el entorno de la organización, es necesario mantener las relaciones con los proveedores de manera muy estrecha, mediante la integración de éstos a las metas de la empresa, a través del establecimiento de compromisos de tiempo...Es indispensable (además) integrar al personal de la empresa al logro de los objetivos, mediante la cooperación y su presencia en el proceso de la planificación estratégica, lo que condiciona a que la empresa posea integración y comunicación, tanto vertical como horizontal”, dice la autora.

El estudio presenta un modelo de asociatividad empresarial, basado en la magistral gestión de los costos, la competitividad y el riesgo.

Asimismo, la autora explora diversos tipos de asociatividad, tales como las redes de cooperación, la articulación comercial, los *clusters*, las alianzas en cadenas productivas y los consorcios, a fin de evaluar sus ventajas y desventajas,. Reconoce también de que “El éxito de un modelo de asociatividad radica en empresarios líderes que busque trabajar de manera unida para lograr mayor rentabilidad. La formalidad es necesaria en la medida en que todos se comprometen y tienen claras sus funciones en la asociación. Por eso es vital de que haya un contrato, porque en él se fija el porcentaje de participación de cada uno”. Precisamente, para demostrar la rentabilidad del modelo asociativo, la autora presenta el estado de pérdidas y ganancias del Proyecto Hazera (datos reales) y el estado de pérdidas y ganancias simulado de una probable asociación de productores. Mientras que en el primer caso la relación Beneficio/Costo resulta 0.99 (pérdida), en el segundo caso resulta 1.96 (ganancia).

En suma, la investigación nos dice que, siendo el algodón peruano un producto de exportación, la desarticulación de la cadena de valor y la desigualdad de ganancias entre sus elementos, especialmente a nivel de productor, restan competitividad al conjunto. Se hace, por lo tanto, necesario innovar el modelo de gestión de la cadena, de valor, adoptando estrategias de asociatividad, a fin de lograr ventajas de volumen, calidad, precio, poder de negociación, menor riesgo, rentabilidad y bienestar para todos los agentes económicos.

Coria A., Cruz M. & Galicia E. (2009), presentan un estudio de cómo puede establecerse una estrategia, basada en la asociatividad, que fomente la creación de ventajas competitivas en las micro y pequeñas empresas integrantes de la Asociación de Micro Industriales de Tlalpan, A.C. (AMIT), México, en el período 1998-2008.

Las autoras señalan que, “...como fenómeno de mercado, la globalización tiene su impulso básico en el progreso técnico y en la influencia del mismo en la reducción de los costos de movilización de bienes, servicios, dinero, personas e información”. Este fenómeno, dicen, “...ofrece posibilidades extraordinarias de progreso, en términos de organización, eficacia, productividad, difusión de conocimientos,

mejora del nivel de vida y acercamiento entre las personas”. Sin embargo, paralelamente a este progreso, quienes no acceden a esta tecnología quedan expuestos a la marginación económica y sometida a la lucha diaria por la sobrevivencia. Un ejemplo de ello son las micro y pequeñas empresas, “...impedidas de ingresar a ese gran mundo competitivo que marca la globalización”.

A finales de 1997, narran las autoras, se inició un vínculo de colaboración entre la Unidad Tepepan, de la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), del Instituto Politécnico Nacional y la Asociación de Micro Industriales de Tlalpan, A.C. (AMIT) de México.

Superadas las dificultades iniciales, se generaron las condiciones que permitieron una vinculación cooperativa, entre las empresas asociadas, la cual diera un acceso aceptado, dado que el enfoque estratégico para el desarrollo de las mencionadas empresas es el de la asociatividad. Para tales efectos, se decidió fomentar las cadenas productivas y los encuentros de empresarios. ESCA observó de que el desarrollo competitivo de las MIPYME industriales de Tlalpan dependía además de la participación activa de otros 6 grupos de interés, los cuales deben necesariamente tener presencia en este tipo de proyectos (ver Figura 15), por lo que la institución educativa también asumió la procura del apoyo de esos grupos.



**Figura N°15**

Los convenios de cooperación, que se firmaron, tomaron como objetivos realizar investigaciones que permitieran caracterizar el desempeño operativo y diseñar estrategias de mejora. Asimismo, se programaron asesorías grupales, orientadas a optimizar la gestión de los recursos, evitar vacíos operativos y aprovechar las áreas de oportunidad. En este caso, los asesores fueron profesores, alumnos destacados de licenciatura y post grado, así como especialistas del gobierno, de la banca comercial y de fomento.

Los resultados, permitieron conocer la operatividad de las micro y pequeñas industrias integrantes de la AMIT, observándose aspectos reveladores: 1) La mayoría de integrantes de la asociación solo contaba con niveles de educación básica y secundaria, 2) La mayoría de empresas no contaba con una estructura organizacional; 3) Los sistemas de información financiera solo resultaban útiles para el pago de impuestos; 4) Las decisiones se tomaban en base a la experiencia, no en base a la información confiables; 5) La contratación de profesionales era por motivos personal, no existiendo generalmente un asesor

confiables; 6) La sobrevivencia era uno de los problemas más severos de la operación.

Las asesorías grupales han versado sobre temas de mercadotecnia, administración, finanzas, producción, ventas, economía, costos y calidad, permitiendo resolver problemas específicos empresariales, los cuales han servido de casuística para las clases y talleres de licenciatura y de post grado.

Los convenios han creado las condiciones para la organización de ferias y exposiciones dedicadas a la promoción de los productos de los pequeños y micro empresarios, logrando de esta forma, ponerlos en contacto directo con las exigencias de los clientes. Esto ha permitido la redefinición de metas y objetivos, y la valoración de los flujos de información interna y externa, mejorando sensiblemente la toma de decisiones y la creación de bases de datos operativos, comerciales y financieros. ESCA percibe además, que la asociación puede generar hasta 9 oportunidades de trabajo asociativo, combinando las 3 fases del proceso empresarial y las 3 funciones básicas de las empresas (ver Tabla 2), lo que se constituye en futuras ampliaciones de los convenios firmados.

**Tabla Nº2: Combinaciones posibles de asociatividad según el proceso empresarial y las funciones básicas de la empresa**

Fase/Función	Financiamiento	Aprovisionamiento	Recursos Humanos
I. Investigación, desarrollo y diseño	Nuevos productos, procesos patentes	Materiales y servicios de ensayos	Intercambio y contratación de asesores
II. Producción	Capital de trabajo, activos fijos	Materia prima, servicios de producción, ensayos, mantenimiento	Reclutamiento de personal, protección médico-social
III. Comercialización	Investigación de mercados	Servicios de venta, despachos, transporte, post-venta	Reclutamiento de personal, intercambio y contratación de asesores

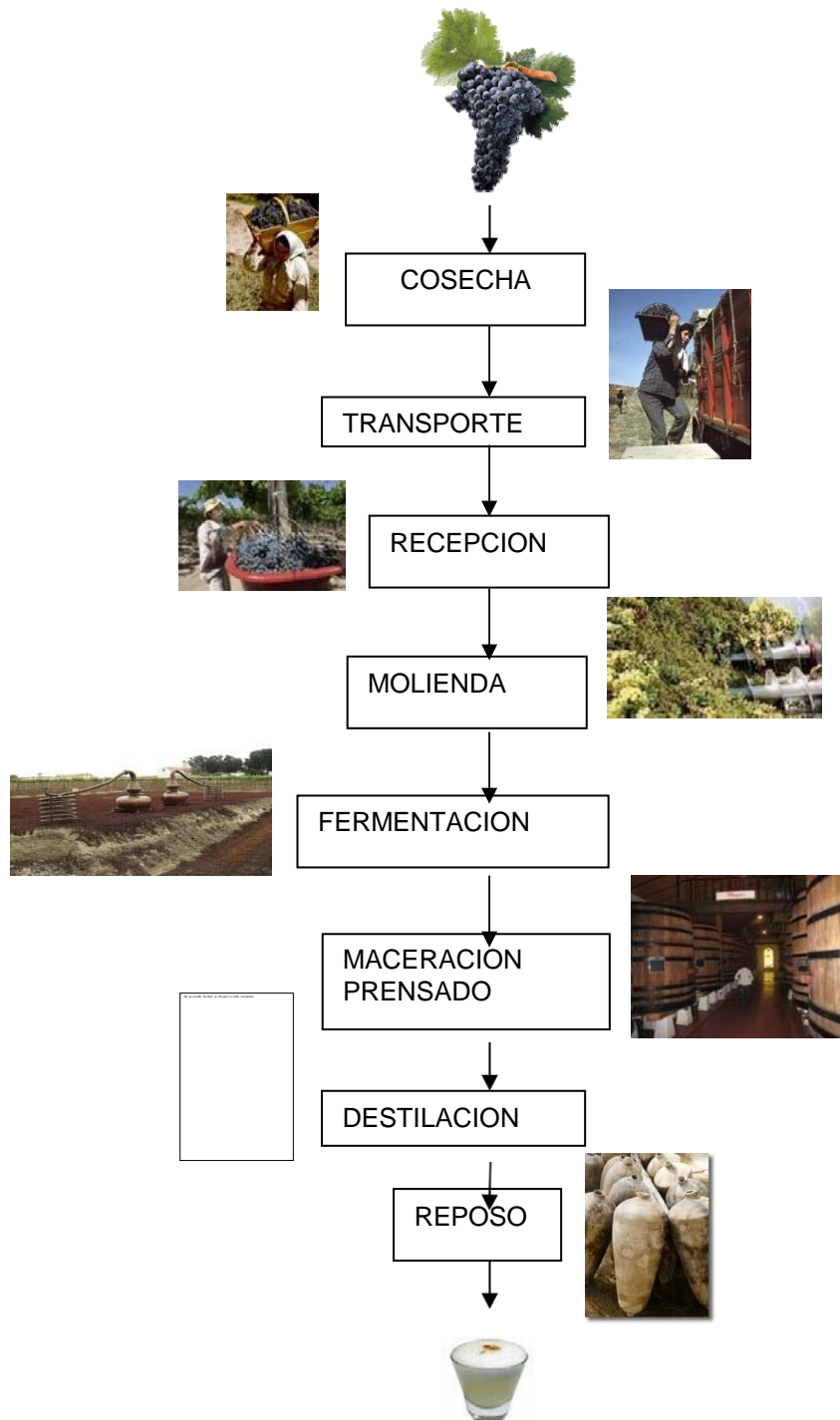
Fuente: Coria, Cruz & Galicia (2009)

Las autoras concluyen manifestando que la asociatividad convierte a la empresa en un sistema adaptativo, de aprendizaje permanente, que

redefine sus funciones de manera permanente, modifica sus estrategias y fomenta mayor fluidez en sus negocios. La competencia, es el nuevo nombre del juego de negocios y la asociatividad la base fundamental de la misma.

Torres W. (2010), en su tesis *Asociatividad como estrategia para desarrollar las exportaciones de pisco del valle de Cañete*, investigó la manera en que la asociatividad sirve como estrategia para el desarrollo exportador de los productores de pisco del valle de Cañete. Ubicado en la zona yunga, entre 550 a 650 m.s.n.m., se trata de aproximadamente 100 ha., distribuidos en las faldas de los cerros, lo cual incide en el factor climático, que enriquece el azúcar del mosto de la uva y determina una gran ventaja para la producción del pisco en la calidad que conocemos. La autora explica que el referido valle “...es distinguido por ser productor de licores a base de uva, entre ellos, el pisco. La obtención del pisco es la coronación de una serie de trabajos, desde aquellos propiamente agrícolas, hasta los que conciernen a la manufactura del producto con métodos artesanales o industriales” (ver Figura 16). Afectado por los cambios en las preferencias del mercado, en la segunda mitad del siglo XX sus precios declinaron, dando lugar a que los agricultores reemplazaran el cultivo del pisco por el del algodón o el espárrago. No obstante, en la última década, la demanda, de origen interno y externo, ha mostrado una tendencia creciente, renovando el interés de los inversionistas.

La participación del Estado, en apoyo a los productores de pisco, a través de los Ministerios de Comercio Exterior y Turismo, Agricultura, Producción y Relaciones Exteriores. Así como también de PROMPEX, gobiernos locales, gremios comerciales, entidades privadas promotoras de la producción y el comercio, como CITEVID, CONAPISCO o ADEX, ha ido incrementándose en los últimos años, sin embargo, no ha sido suficiente. Se percibe aún, grandes diferencias de productividad, competitividad y rentabilidad entre los productores industriales y los artesanales. Estos últimos caracterizados por ser unidades productivas de menor tamaño. El bajo nivel de utilidades, logrado por las pequeñas empresas, limita su capacidad de financiar su propio desarrollo.



**Figura N°16: Esquema del proceso de elaboración de pisco**

**Fuente: Mejía Sánchez, Miluska (2004), citado por Torres (2010)**

En una perspectiva más amplia, la globalización de los mercados ha significado, por un lado, el ingreso de una gran diversidad de licores importados, muchos de ellos con características semejantes al pisco, y



por otro lado, el incremento de la demanda internacional del producto, fortalecida por la expansión de nuestra imagen gastronómica. Ambos casos, obligan a los productores peruanos a ser más competitivos y buscar modelos integrados de organización. Por lo que, dadas las condiciones observadas, la asociatividad significa, una excelente alternativa estratégica de gestión. Pues permite el aprovechamiento de ventajas competitivas, mayor poder de negociación, reducción de costos y una base confiable para las exportaciones.

Actualmente, existen 10 asociaciones de productores de pisco en el Perú, las cuales tienen presencia en los siguientes valles: Tacna, Moquegua, Arequipa, Ica, Chincha, Cañete, Lunahuaná, Pacarán, Santa Cruz de Flores y Lima. Siendo el objetivo general de la presente investigación determinar las estrategias asociativas más convenientes para el desarrollo de las exportaciones de pisco del valle de Cañete, la autora expone comparativamente, las ventajas y desventajas de las estrategias de integración. Así como también, las características de los modelos asociativos italiano, japonés, americano y canadiense, presentando además experiencias asociativas pequeño-empresariales en el Uruguay, Costa Rica, Argentina, Colombia y España. Seguidamente, la autora estudia el proceso de elaboración y exportación del pisco, la demanda de sus mercados de destino, la competencia con el aguardiente chileno y las oportunidades creadas por los tratados comerciales. La hipótesis propuesta es que la estrategia de integración horizontal resultaría la más adecuada para promover la exportación del pisco producido en el valle de Cañete.

Metodológicamente, la autora seleccionó a la Asociación de Productores de la Vid y el Pisco de Cañete. Esta asociación está constituida por 80 productores, de los cuales, 65 no han demostrado continuidad en asistencia e interés para con la asociación. Por lo tanto, se trabajó con 15 productores. Se prepararon 3 instrumentos: observación participante, entrevista no estructurada y revisión documental. Los resultados fueron los siguientes: 1) Los productores aunque conocen los objetivos de la asociación, carecen del conocimiento de cómo formular planes, como utilizar la información, cómo hacer seguimiento y control de resultados,

como trabajar en equipo, como desarrollar la organización, como participar y como motivar al personal; 2) No existen políticas gubernamentales que fomenten la investigación y el desarrollo, la inversión en infraestructura y la eficiencia en los costos de regulación o reglamentación; 3) La mayoría de productores no innovan y se conforman con los procesos y productos ya establecidos; 4) No hay una visión compartida entre los socios; 5) Las universidades e institutos tienen intereses de investigación totalmente diferentes entre sí, y diferentes también respecto a los intereses de los productores; 6) Los problemas más recurrentes son: a) Altos costos de los insumos; b) Falta de reconocimiento de marca; c) Escaso conocimiento de las verdaderas necesidades de los clientes; d) Falta de percepción de las oportunidades de negocios; e) Larga demora en la penetración en el mercado; f) Falta de certificaciones de calidad en el producto, en los procesos o en los servicios; g) Espera de la voluntad asistencialista del Estado.

Otros resultados revelan que 1) Fue muy alto el costo de iniciar y mantener la asociatividad entre los productores; 2) Los problemas principales de la asociación son de gestión (86%), financieros (7%) y tecnológicos(7%); 3) Los productores rara vez (33%) o nunca (54%) participan en concursos; y 4) Los productores conocen (40%), poco (13%) o muy poco (33%) sobre exportación.

Finalmente, la autora comprueba la hipótesis a través de la comparación de costos y utilidades, por litro, de los productores de pisco de Cañete con y sin asociación. Básicamente en razón a los ahorros en las adquisiciones por volumen del mosto, otros insumos, etiquetas, envases, cajas, servicios de destilado, filtrado, mano de obra, transporte y publicidad. El modelo asociativo de integración horizontal o *modelo italiano*, resulta el más recomendable por las características que revelan los productores de pisco de Cañete.

En resumen, las investigaciones realizadas en relación a la asociatividad y a los factores que promueven su desarrollo, demuestran que la misma sería casi una respuesta natural a las actuales condiciones de apertura de mercados y alta competitividad mundial. Asimismo, se observa que los pequeños y medianos empresarios no son ajenos totalmente a este

modelo organizacional. Sin embargo, o han tenido una experiencia insatisfactoria o su nivel de conocimiento aún no los estimula a tomar una decisión más contundente al respecto. Por otra parte, hay un gran rol a desempeñar por parte del gobierno. Sea a través de políticas públicas, sea a través de apoyos directos. Sin embargo, se observa que esta función es aún insuficiente. Esto no exime, desde luego, a otras entidades que pudieran resultar de gran importancia, por ejemplo, las universidades, los centros de investigación, las entidades financieras, etc. También se percibe la gran importancia que tiene la conformación de redes empresariales, verticales, horizontales o ambas, generalmente lideradas por grandes empresas, pero que articulan y transfieren tecnología a las menores. Finalmente, se valora a la asociatividad como un camino hacia un mejoramiento, no solo económico, sino también social y político de las comunidades.

## 1.5. Marco Legal

La **Constitución Política del Perú de 1993**, dice en su Artículo 2º (13) Derechos Fundamentales de la Persona: “Toda persona tiene derecho: A asociarse y a constituir fundaciones y diversas formas de organización jurídica sin fines de lucro, sin autorización previa y con arreglo a ley. No pueden ser disueltas por resolución administrativa”(Tribunal Constitucional del Perú,2014).

El Código Civil Peruano, aprobado por **Decreto Legislativo N°295**, vigente desde el 14 de noviembre de 1984, en su Título II, Artículo 80º dice que *“La asociación es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo”*. En el Artículo 81º dice que *“El estatuto debe constar por escritura pública, salvo disposición distinta de la ley”*. El Artículo 83º dice que toda asociación debe tener *“....un libro de registro actualizado en que consten el nombre, actividad, domicilio y fecha de admisión de cada uno de sus miembros, con indicación de los que ejerzan cargos de administración o representación”*. Asimismo, la asociación *“....debe contar, asimismo, con libros de actas de las sesiones de asamblea general y de consejo directivo en los que constarán los acuerdos adoptados”*. El artículo 84º dice que *“La*

*asamblea general es el órgano supremo de la asociación” y el Artículo 86° señala como sus facultades “.....elige a las personas que integran el consejo directivo, aprueba las cuentas y balances, resuelve sobre la modificación del estatuto, la disolución de la asociación y los demás asuntos que no sean competencia de otros órganos”. El Artículo 89° manifiesta que “La calidad de asociado es inherente a la persona y no es trasmisible, salvo que lo permita el estatuto”. El Artículo 93° señala que “Los asociados que desempeñen cargos directivos son responsables ante la asociación conforme a las reglas de la representación, excepto aquellos que no hayan participado del acto causante del daño o que dejen constancia de su oposición”. El Artículo 94° indica que “La asociación se disuelve de pleno derecho cuando no pueda funcionar según su estatuto”. El Artículo 95° manifiesta que “La Asociación se disuelve por liquidación, según lo acordado por su respectiva Junta de Acreedores de conformidad con la ley de la materia”. El Artículo 96° dice “El Ministerio Público puede solicitar judicialmente la disolución de la asociación cuyas actividades o fines sean o resulten contrarios al orden público o a las buenas costumbres”. El Artículo 97° manifiesta que “De no haberse previsto en el estatuto de la asociación normas para el caso en que no pueda seguir funcionando o para su disolución, se procede de conformidad con lo dispuesto en el artículo 599, inciso 2”. Finalmente, el Artículo 98° dice “Disuelta la asociación y concluida la liquidación, el haber neto resultante es entregado a las personas designadas en el estatuto, con exclusión de los asociados. De no ser posible, la Sala Civil de la Corte Superior respectiva ordena su aplicación a fines análogos en interés de la comunidad, dándose preferencia a la provincia donde tuvo su sede la asociación”.*

El primer régimen especial de promoción al sector PYME se dio en 1976 con el **Decreto ley N° 21435**, Ley de la Pequeña Empresa del Sector Privado, en la cual se define a la pequeña empresa en función de los montos anuales vendidos, con la finalidad de acogerse a un sistema tributario preferencial y otros incentivos para su desarrollo. Entre los diversos mecanismos de promoción se destacan, la sustitución de los impuestos al patrimonio y a las remuneraciones, así como un impuesto único a modo de contribución a los sistemas de salud y pensiones, y la exoneración de constituir comunidades laborales. Las pequeñas empresas perdían estos beneficios cuando, en un período de tres años superaban los 590 SMV establecidos como límite de ventas anuales.

También en el año 1976, con la finalidad de agilizar la formación de pequeñas empresas, se expide el **Decreto Ley N° 21621** que crea la figura jurídica de empresa individual de responsabilidad limitada (EIRL), que diferencia el patrimonio de la persona jurídica del de la persona natural.

En julio de 1980 se promulga el **Decreto Ley N° 23189**, mediante el cual se establece que la pequeña empresa puede desarrollar su actividad como empresa unipersonal o EIRL, asimismo, que el propietario participe en el proceso de producción, prestación de servicios o comercialización de bienes. Otra condición es que deba tener como máximo 10 trabajadores, si es una empresa de producción, y 5 trabajadores si es de comercialización. El límite de ingresos anuales es ahora 100 SMV de Lima, para las pequeñas empresas industriales y 50 SMV para las comerciales. Se establece que en estas empresas debe predominar el trabajo manual y la obligación de inscribirse en el registro a cargo de la Municipalidad en la localidad correspondiente. Asimismo, con este decreto se crea la Cooperativa de Servicios de la Pequeña Empresa, a fin de facilitar el acceso al crédito, para capital de trabajo y financiamiento de bienes de capital, y a la utilización de recursos comunes, servicios técnicos y comerciales. Se establece un tratamiento tributario especial de incentivos y se crea el Fondo de Promoción a la Pequeña Empresa (FOPE).

En mayo de 1982 se promulga la **Ley N° 23407**, Ley General de industrias, la cual determina que la pequeña empresa industrial no debe exceder ingresos anuales a 720 SMV de la provincia de Lima. Se la exonera de los impuestos de alcabala y revaluación de activos fijos. Se crea también la Oficina General de Promoción a las Pequeñas Industrias.

En enero de 1985, se publica la **Ley N° 24062**, Ley de la Pequeña Empresa Industrial, con la finalidad de complementar el capítulo respectivo de la Ley General de Industrias. Esta ley amplía el límite a 1500 SMV de la provincia de Lima. Crea del Fondo de Promoción a la Pequeña Empresa Industrial (FOPEI) y otorga incentivos fiscales por la creación de puestos de trabajo permanentes, capacitación laboral y adquisiciones de maquinaria y equipo. Se aprueban además normas administrativas para la simplificación de trámites de formalización y registro.

El 15 de noviembre de 1991 fue promulgado el **Decreto Legislativo N° 705** que establece el marco legal para las MYPES, considerando la importancia de éstas en la creación de empleo y en el crecimiento económico. Se diferencia a la microempresa por tener no más de 10 trabajadores, ventas anuales hasta 12 UIT (Unidades Impositivas Tributarias) y que el propietario labore en la misma. La pequeña empresa se define por tener no más de 20 trabajadores y las ventas anuales no más de 25 UIT.

Por **Resoluciones N°897 y 259**, de 1994 y 1995 respectivamente, la Superintendencia de Banca y Seguros, autoriza y regula el funcionamiento de las Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa (EDPYMES), con la finalidad de promover el financiamiento y crédito para este sector. Asimismo, define a la microempresa como aquella que posee activos hasta por \$20,000.00 y no superen los \$40,000.00 de ventas anuales, mientras que a las pequeñas empresas las definen como aquellas que poseen activos hasta por \$30,000.00 y ventas anuales hasta \$750,000.00.

La **Ley N° 27268**, del 27 de mayo del 2000, que deroga el Decreto Legislativo N° 705 y otros complementarios, regula el accionar de la pequeña y microempresa, considera que la primera no debe exceder los 40 trabajadores y la segunda los 10 trabajadores. En esta ley se da mucha importancia a la capacitación, propiciando el acercamiento a las Universidades, Institutos y SENATI. Asimismo otorga posibilidades de subcontratación, participación preferente en las compras estatales, apoyo para los viajes de negocios al exterior, presencia en los parques industriales, acceso a la seguridad social, facilitación de trámites municipales y régimen tributario especial ante la SUNAT.

La **Ley N° 28015**, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, del 03 de julio del 2003, y su Reglamento Decreto Supremo N° 009-2003-TR, del 12 de setiembre del 2003, tienen por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas, a fin de incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al PBI, la ampliación del mercado interno, las exportaciones y la recaudación tributaria. La ley en su Artículo 5º establece los lineamientos estratégicos de acción del Estado en promoción de las MYPE, entre ellos, los de promover y desarrollar programas e instrumentos que estimulen la

creación, el desarrollo y la competitividad de las MYPE en el corto y largo plazo. Asimismo, otro lineamiento estratégico importante es el de la promoción y facilitación de la actividad y tejido empresarial, a través de la articulación inter e intrasectorial, regional y de las relaciones entre unidades productivas de distintos tamaños, *fomentando al mismo tiempo la asociatividad* de las MYPE y la integración en cadenas productivas y distributivas. Otro lineamiento importante, señalado en el mismo artículo, es el que busca promover la agremiación empresarial como estrategia de fortalecimiento de las MYPE. El Artículo 16º de la Ley en referencia, determina la responsabilidad del Estado en la oferta de programas de capacitación y asistencia técnica, uno de ellos, en *organización y asociatividad empresarial*.

El **Decreto Legislativo N° 1086**, del 27 de junio del 2008, que aprueba la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, en su Artículo 35º Fomento de la Asociatividad, Clusters y Cadenas de Exportación, establece que el acceso a los programas y medidas de fomento al desarrollo empresarial será articulado, de modo de priorizar a aquellas empresas que se agrupen en unidades asociativas o clusters o se inserten en procesos de subcontratación o cadenas productivas de exportación.

La **Ley N° 30056**, Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial, del 02 de julio del 2013, modifica el Artículo 2º de la Ley N° 28015, al definir a la Microempresa como aquella que tiene ventas anuales hasta por un máximo de 150 UIT (555 mil Nuevos Soles) y a la Pequeña Empresa como aquella que tiene ventas anuales entre 150 y 1,700 UIT (6´290,000 Nuevos Soles).

## **1.6. Marco Conceptual**

### **➤ Acceso a Mercados**

El conjunto de condiciones, medidas arancelarias y no arancelarias, convenidas entre los miembros, que permiten a los productores y/o comercializadores, de bienes o servicios, acceder al mercado de una determinada localidad, región o país (Sistema de Información sobre Comercio Exterior, 2014).

➤ **Alianzas Estratégicas**

Integración estratégica, estructural y operacional, entre dos o más organizaciones, nacionales y/o internacionales, asociadas horizontal o verticalmente, que pretende alcanzar objetivos comunes, en un mercado único o diversificado y durante un período determinado. Estas organizaciones socias pueden tener características organizacionales similares o diferentes (Louffat, 2007).

➤ **Asociatividad (1)**

La Real Academia de la Lengua Española (2005), relaciona el término “asociatividad” con la acción de “asociar”, es decir, “...*unir a una persona a otra que colabore en el desempeño de algún trabajo, comisión o encargo*” o “...*juntarse, reunirse para algún fin*”.

➤ **Asociatividad (2)**

Una asociación es una entidad formada por un conjunto de asociados o socios para el logro de un fin de forma estable, sin ánimo de lucro y con una gestión democrática. La asociación está normalmente dotada de personalidad jurídica, por lo que, desde el momento de su fundación, es una persona distinta de los propios socios y es titular del patrimonio dotado originalmente por éstos, del que puede disponer para alcanzar los fines que se recogen en sus estatutos. La asociación puede realizar, además de las actividades propias de sus fines, actividades que podrían ser consideradas como empresariales, siempre y cuando el beneficio de tales actividades sea aplicado al fin principal de la entidad o, eventualmente, a otras obras sociales (Wikipedia, 2014).

➤ **Asociatividad Empresarial**

Mecanismo de cooperación entre las pequeñas y medianas empresas principalmente, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar, en un esfuerzo conjunto, con otros participantes para la búsqueda de un objetivo común (Rosales, 1997).

➤ **Cadena de Valor**



Un conjunto de actores y actividades relacionadas alrededor de un producto, en un espacio dado y que producen valor agregado (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2005).

➤ **Cadena Productiva**

Conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, transformación y traslado hasta el mercado de realización de un mismo producto agropecuario (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2005).

➤ **Capital Social**

Capacidad de los individuos de trabajar junto a otros grupos y organizaciones, para alcanzar objetivos comunes...El capital humano está constituido por la capacidad de los individuos de asociarse entre sí (Coleman, 1998). Conjunto de características de la organización social, que incluye la confianza, las normas y las redes, que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad, facilitando la acción coordinada. La existencia de capital social puede reducir los costos de transacción. Mientras exista un mayor número de organizaciones sociales interrelacionadas, mayor será el grado de capital social que exista en una sociedad (Fukuyama, 1996).

➤ **Células Organizacionales**

Equipos formados por conjuntos de funcionarios con competencias polifuncionales y autonomía en la acción, que deben cumplir objetivos específicos (Louffat, 2007).

➤ **Competencias Organizacionales**

Son las actividades, destrezas o conocimientos en los que destacan y sobresalen las organizaciones (Louffat, 2007).

➤ **Competencias Individuales**

Son actividades, destrezas y conocimientos generales y/o específicos en los que destacan o sobresalen los funcionarios de las organizaciones (Louffat, 2007).

➤ **Competitividad (a)**

Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas, que le permitan

alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico (Porter, 1980).

➤ **Competitividad (b)**

Capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela de la calidad de vida de la sociedad (CEPAL, 2004).

➤ **Cultura Organizacional**

Conjunto de costumbres, tradiciones y valores que identifican a una organización, llámese empresa o institución. Esta cultura es la que subyace en el quehacer diario, es la que deja su “sello” en cada acción, en cada movimiento hacia el exterior, porque va desde las “entrañas” mismas del organismo (Vejling, 2014).

➤ **Desarrollo Asociativo**

Capacidad efectiva de movilizar productivamente y en beneficio del conjunto, los recursos asociativos que radican en las distintas redes sociales a las que tienen acceso los miembros del grupo en cuestión (Atria y otros, 2003).

➤ **Economía de Escala**

Se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción y luego ir produciendo más a menor coste (Torres, 2010).

➤ **Estrategia (1)**

Es la creación de una posición singular y valiosa que requiere un conjunto diferente de actividades (Porter, 1999).

➤ **Estrategia (2)**

Consiste en crear un encaje idóneo entre las actividades de la empresa. El éxito de la estrategia depende de que se hagan bien muchas cosas, no solo unas cuantas, y de que estas cosas estén integradas entre sí. Si no hay un encaje entre las actividades, no habrá una estrategia distintiva y la sostenibilidad será escasa (Porter, 1999).

➤ **Estructura Organizacional en Red**

Es el armazón que sirve para el funcionamiento simultáneo, coordinado, equilibrado e integrado de más de una organización,

pues presenta las diversas relaciones inter organizacionales existentes entre los diferentes elementos que la componen. Estas interrelaciones abarcan aspectos técnicos y de comportamiento basados en los componentes y condicionantes que influyen en su propio diseño (Louffat, 2007).

➤ **Formalización Empresarial**

La formalización representa el uso de normas en una organización. Las normas, instructivos y procedimientos, diseñados para manejar las contingencias, afrontadas por la organización, son parte de la formalización. El grado en que una organización está formalizada es un indicio de cómo están homogeneizadas las tareas y la toma de decisiones, o si éstas tienen un alto grado de definición previo (programadas o no). Evidentemente, hay tareas que necesariamente deben estar altamente normativizadas, sean estas productivas o administrativas, pero hay otras que requieren criterios de decisión. Podemos hablar de dos tipos de formalización: máxima y mínima. Las prescripciones de cómo realizar las tareas, puede variar de inflexibles a laxas. En suma, la formalización es una herramienta esencial para el desarrollo de la organización (Administración de Empresas, 2007).

➤ **Gestión Empresarial**

Es aquella actividad especializada que, por intermedio de personas y equipos de trabajo, buscará mejorar la productividad y competitividad de una empresa, haciéndola económica y socialmente viable en el contexto de una economía de mercado (Elaboración propia, 2014).

➤ **Macro organizacional**

Se refiere a los elementos o variables de origen exógeno a la estructura organizacional en red, que influyen en el surgimiento y progreso de ella (Louffat, 2007).

➤ **Modelo Competitivo**

Estructura o estilo de gerencia aplicado a una empresa, que permite la optimización de los recursos entregados y la maximización de beneficios (Aquiye, 2004).

➤ **Pequeño Productor**

Un pequeño productor es aquel que tiene, al menos, 6 de las siguientes características:

- Tiene un sistema de producción bastante simple
- Usa principalmente mano de obra de su propia familia
- Tiene una limitada capacidad de mercadeo
- Tiene una limitada capacidad de mantenimiento de registros
- Tiene una limitada capacidad de comunicación
- Tiene una limitada capacidad de almacenamiento y/o procesamiento
- Tiene un promedio de ingresos anuales por el producto por debajo de los \$5,000 US.
- Gasta más del 2% del valor de la mercadería en inspección o revisión interna (Organic World Congress, 2002).

➤ **Pisco**

Aguardiente de uva peruano obtenido de la destilación de los caldos frescos de la fermentación exclusiva del mosto de uva (jugo de uva), usando prácticas tradicionales establecidas en cada zona productora, previamente reconocida y declarada como tal por la legislación nacional (CONAPISCO, 2010).

➤ **Políticas Públicas**

Cursos de acción tendentes a la solución de problemas públicos, definidos a partir de la interacción de diversos sujetos sociales, en medio de una situación de complejidad social y de relaciones de poder, que pretenden utilizar de manera más eficiente los recursos públicos y tomar decisiones a través de mecanismos democráticos, con la participación de la sociedad (Canto & Castro, 2002).

➤ **Promoción Comercial**

El conjunto de actividades que, a través de los medios de comunicación u otros medios de marketing presionan, por un predeterminado y limitado período de tiempo, a los consumidores, minoristas o mayoristas, con el propósito de estimular su decisión,

incrementar la demanda o mejorar la disponibilidad del producto (American Marketing Association, 2014).

➤ **PYME**

(Acrónimo de pequeña y mediana empresa) f. Empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores y con un moderado volumen de facturación (Diccionario de la Real Academia Española, 2015).

➤ **PYMES**

Pequeñas y medianas empresas (Diccionario de Siglas y Acrónimos, 2011).

➤ **Red Cluster**

Es aquella red constituida por organizaciones (privadas o públicas) geográfica y económicamente relacionadas, que pretende establecer polos de desarrollo económico-industrial en la región donde actúan. (Louffat, 2007).

➤ **Red Comercial**

Es aquella estructura organizacional en red constituida por organizaciones socias que actúan en el sector comercial. (Louffat, 2007).

➤ **Red de Productores**

Es aquella estructura constituida por organizaciones que elaboran productos o brindan servicios finales que serán consumidos o empleados por organizaciones clientes. (Louffat, 2007).

➤ **Red de Servicios**

Es aquella estructura organizacional en red constituida por organizaciones socias que actúan en el sector servicios. (Louffat, 2007).

➤ **Red Informal**

Es aquella estructura constituida por organizaciones socias por medio de un pacto verbal y en la cual, los deberes y responsabilidades pueden ser ambiguas (Louffat, 2007).

➤ **Red Interna**

Es aquella red constituida por una organización dentro de otra, a modo de unidades de negocios. Se pueden hacer operaciones conjuntas en red, interna y externamente a ella (Louffat, 2007).

➤ **Red Virtual**

Es aquella estructura constituida por organizaciones socias que se preocupan principalmente de los aspectos virtuales de la relación; básicamente de los sistemas electrónicos de la comunicación (Louffat, 2007).

➤ **Valor Agregado**

Es el valor de un determinado proceso productivo adicional al ya plasmado en la materia prima y el capital fijo (bienes intermedios) o desde el punto de vista de un productor, es la diferencia entre el ingreso y los costos de la materia prima y el capital fijo (Girón, 2003).

➤ **Ventaja Comparativa**

Es un argumento teórico de David Ricardo a favor del libre comercio. Esta teoría supone una evolución respecto a la teoría de Adam Smith. Para David Ricardo, lo decisivo en el comercio internacional, no son los costes absolutos de producción de cada país, sino sus costos relativos (Torres, 2010).

➤ **Ventaja Competitiva (a)**

Condición favorable que obtienen las empresas al realizar actividades de manera más eficiente que sus competidores, lo que se refleja en un costo inferior; o al realizarlas de una forma peculiar, que les permite crear un mayor valor para los compradores y obtener un sobreprecio. El valor se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar (Higa, 2009).

➤ **Ventaja Competitiva (b)**

Conjunto de atributos que posee una empresa y que la distingue de sus competidores, haciendo posible la obtención de rendimientos superiores a los de éstos, los cuales además son reconocibles por sus clientes (Guzmán, 1998).

## CAPÍTULO II: EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

### 2.1. Planteamiento del Problema

#### 2.1.1. Descripción de la Realidad Problemática

El distrito de Lunahuaná, es uno de los 16 distritos que conforman la provincia de Cañete, departamento de Lima. Fue creado en época de la independencia como “La Villa de Lunahuaná” por Decreto Supremo del 4 de agosto de 1821, por el general José de San Martín. Su capital, Lunahuaná, fue declarada en 1994, “Capital turística de la provincia de Cañete”. Es el distrito con más flujo turístico de Cañete (Wikipedia, 2014)



Figura Nº17: Cañete y el Distrito de Lunahuaná

Fuente:<http://lunahuana.net/ubicación/> (2014)

Lunahuaná se ha convertido en el centro de práctica de deportes de aventura en el río Cañete, tales como el canotaje, ala delta y otros. Asimismo, su gastronomía, el pisco de uvina, único en su género y el encanto natural de los diversos pueblitos







**Figura N°19: Plaza de Armas del Distrito de Lunahuaná**  
**Fuente:**<http://www.monografias.com/historia-canete/>(2014)

Más de un 60% de la población del distrito de Lunahuaná se dedica económicamente a la agricultura. Entre los cultivos de la zona destacan diversos árboles frutales como el níspero, el granado, la guanábana, el ciruelo, el pacaé, el manzano, la vid, el pallar y el palto (Wikipedia, 2014).

Siendo el objeto de interés, de la presente investigación, es el estudio de los factores que influyen en la profundización del proceso asociativo empresarial, de los pequeños productores de pisco del Valle de Lunahuaná, realizamos, en el mes de junio del 2011, una investigación preliminar, en la cual se identificó la existencia de la Asociación de Productores de Pisco de Lunahuaná, inscrita en la Zona Registral N°IX, Sede Lima-Oficina Registral de Cañete, Partida N° 21111248, RUC N° 20491354837, en fecha 02 de Noviembre de 2009. La asociación agrupa a 33 socios, 11 productores formales y 22 productores informales.

En esta primera ocasión, observamos que el carácter de la asociación es básicamente de tipo gremial, es decir, busca representar a los asociados ante las instituciones públicas y privadas, no realizando aún actividades vinculadas a la problemática productiva y comercial de sus asociados. La asociación trata de mejorar los productos en busca de la aplicación las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), las Buenas Prácticas en la Elaboración de Pisco (BPM), así como el mejoramiento de la

gestión empresarial de los asociados. Existe asimismo, otro sector de pequeños productores que desempeñan sus labores de manera informal y que están en una situación de notoria inestabilidad, por sus dificultades de acceso al crédito y a los mercados formales, así como, a la asistencia técnica. A consecuencia de las primeras entrevistas y registros conocimos entonces la siguiente problemática, presentada aquí, según el orden de importancia que le dieron los entrevistados:

- a.** Capacidad de producción limitada para atender las demandas del mercado.
- b.** Limitado acceso a mercados regionales, nacionales e internacionales.
- c.** Desigualdad en el volumen y calidad de producción, originando diferencias en el producto final.
- d.** Bajo nivel de acceso a la tecnología para mejorar procesos productivos.
- e.** Oferta dispersa del producto, debido a la carencia de formas asociativas de trabajo y comercialización del producto.
- f.** Falta de capacitación en gestión empresarial moderna.
- g.** Limitado acceso al financiamiento formal.

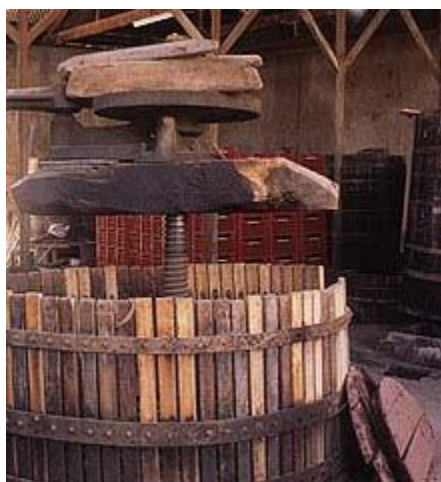
El análisis conjunto de los mencionados elementos, nos permitió comprender que, el problema esencial era la limitada capacidad de producción, en volumen y en calidad, consecuencia directa de la arraigada costumbre de actuar aisladamente. Esta limitación afectaba la capacidad de negociación ante los intermediarios, los cuáles compraban la producción recién salida de la planta, en ocasiones, a precios con escaso margen de ganancia para el productor, lo cual contribuye a desalentar el esfuerzo de los mismos y a limitar severamente su capacidad de inversión en el mejoramiento de procesos o adquisición de activos físicos o tecnológicos.

El nudo del problema, como lo señalan los propios productores, obedece a que se carece de un sistema de comercialización que les permita colocar su producto en el mercado, en condiciones de precios que cubran los costos de producción. Ante tal situación, se ven casi obligados a colocar su producto de acuerdo a los requerimientos de los intermediarios, que son quienes obtienen mejores precios para el producto final.

Eso configura un escenario, donde los productores afrontan un problema central que es la falta de un modelo de gestión integrado, pero que solo sería posible, si se superaran las barreras impuestas por la cultura y la tradición. Este punto no es fácil de vencer, porque los productores, se ven como herederos de un sistema de valores que es acorde con la naturaleza del producto mismo. Por lo tanto, la acción empresarial, mayormente no integrada, debilita además su acceso a la demanda de mercados no locales, crea sobreoferta en los mercados locales, y aleja la posibilidad de crear un fondo de capitalización necesario para la innovación. En este punto, es necesario decir que, esa falta de integración, hace menos efectivo el apoyo de los organismos técnicos del Estado y la cooperación de las instituciones no gubernamentales, interesadas en la investigación y promoción del emprendimiento PYME.

En suma, estas circunstancias, generan un círculo vicioso, que no permite un desarrollo productivo y comercial sostenible en el tiempo de los productores, situación que afecta por igual, a todos los pequeños productores del Valle de Lunahuaná, sean formales o informales. El efecto en la estabilidad financiera, como se comentó antes, se torna crítica, cuando los productores se ven obligados a buscar la colocación directa de sus productos, en restaurantes, pubs y discotecas, de Lima especialmente, obteniendo desde luego, oferta de compra, pero a precios muy por debajo de sus expectativas. Esto provoca, muchas frustraciones entre los productores, que no ven una salida a corto plazo para esta crítica situación.

En la segunda visita, realizada algunos meses después, nos centramos en lograr comprender el problema de la desigualdad en la calidad del producto: Tomamos conocimiento sobre la existencia de modos muy diferenciados, para el proceso de destilación del pisco, lo que ocasiona que se obtenga un producto con diferentes niveles de calidad.



**Figura N°20: Prensa para la uva y el pisco**

**Fuente: [www.conapisco.org.pe](http://www.conapisco.org.pe). (2014)**

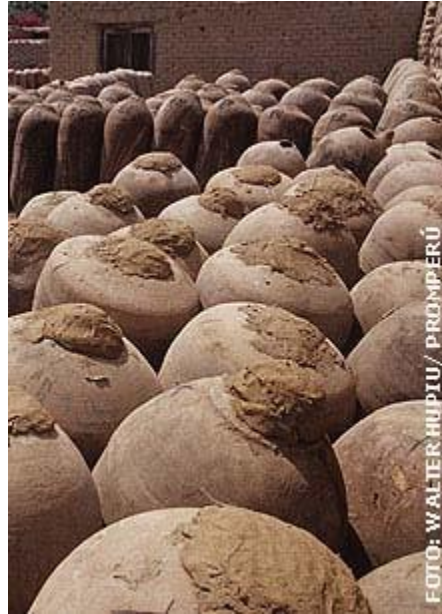
En el caso de los pequeños productores del Valle de Lunahuaná, se observan diversos modos para llevar a cabo el proceso de destilación, por ejemplo:

- Destilación artesanal, utilizando infraestructura que data, según observamos en un caso, del año 1850. Anecdóticamente, el productor nos hizo conocer una historia familiar, en la cual oficiales del ejército chileno de ocupación hicieron una visita pacífica a su bodega, siendo atendidos, en tal ocasión, por su bisabuelo, quedando los visitantes muy impresionados por la calidad del producto y convirtiéndose en clientes frecuentes de dicha bodega mientras duró la ocupación. Este tipo de destilación, representa el proceso más tradicional en la producción del pisco, por el cual, una

vez destilado, es guardado en pintorescos barriles de arcilla para que repose.

- Destilación alimentada con leña, con un manejo casi totalmente manual de proceso, sobre todo en la remoción del pisco, que sale del proceso de destilación.
- Destilación casi industrial, utilizando quemadores de gas, empleando medidores de presión y control del proceso, aunque también con manejo manual del pisco destilado. Es el más avanzado en la zona y hay un solo productor que lo tiene.

Según el conocimiento general, el pisco es un producto de la destilación de mostos frescos o fríos, que provienen de la "primera pisada". Luego viene el proceso de fermentación, hecho de acuerdo al método tradicional de la región. Seguidamente, se efectúa la "saca" o destilación. El pisco se destila en alambiques de funcionamiento discontinuo, conocidos como la "falca", "alambique simple" y "alambique con calentador". Es en este proceso, donde se dan niveles diferenciados en la destilación del pisco, ocasionado a su vez, niveles diferenciados de calidad. Si bien es cierto, la calidad de la mayoría de productores es buena, ésta aún no se halla estandarizada. Cabe señalar que el pisco es un aguardiente de uva, cuya especial calidad le proporciona un bouquet incomparable, en el que se conjugan no sólo el cultivo de la vid y la calidad de tierra, sino el clima y los recipientes en los que se le hace dormir, en este caso, en grandes botijas cónicas de barro cocido y a medio enterrar. Estas botijas se usan aún en los viejos centros de producción, donde todavía se almacena el producto en este tipo de recipientes.



**Figura N°21: Botijas para almacenar el pisco**

**Fuente: [www.promperu.gob.pe](http://www.promperu.gob.pe). (2013)**

Como se ha mencionado, resultado de la diversidad de procesos de destilación, se obtienen niveles diferenciados de calidad en el producto final, que no siempre permiten garantizar la aceptación del mercado de consumo, local e internacional. El proyecto de llegar a tener una sola marca para el producto, lo que agregaría mucho valor comercial al producto, sin haber resultado antes el problema de la diversidad de calidad, pasa por la necesidad de adoptar un sistema único de calidad en la producción, posiblemente accesible para los productores medianos, pero difícil para la mayoría, los pequeños productores.

En una tercera visita, nuestro interés fue comprobar el grado de desarrollo de la asociación. Tuve oportunidad de asistir a una asamblea de asociados y exponer, conjuntamente con otros profesionales amigos, las ventajas de la asociatividad. En esa ocasión, pude observar, una realidad concurrente de nuestro país y su sociedad: la distancia que existe entre la academia y el mundo real, específicamente, el mundo del pequeño empresario. Los

modelos organizacionales actuales, que insisten permanentemente, en la necesidad de integrar organizaciones, no solo con un propósito económico, sino también con una finalidad de hacer posible el aprendizaje social y el auténtico ejercicio de la democracia, debieran reconocer esta realidad, desde luego más compleja, de la que pueda existir en los países industrializados. Un nivel muy escaso de relación asociativa, se traduce, como en este caso, en la presencia aislada de cada productor en un escenario que tiende a ser cada vez más competitivo. La carencia o falta de desarrollo de redes asociativas ha limitado la posibilidad de contar con una organización de productores, que proporcione a sus miembros las ventajas de actuar coordinadamente. La ausencia de esta forma de trabajo, ha limitado también las posibilidades de lograr una oferta consolidada de todos los productores, con características homogéneas, con una elevada calidad estandarizada que permita competir con éxito en el mercado local e internacional. Pude observar también algo importante, que nos es suficiente que quien lidere la asociación, sea tal vez, el empresario más exitoso del grupo, sino que esta persona debe estar debidamente capacitada y entrenada en el conocimiento de la gestión asociativa. Asimismo, compartir el tiempo dedicado a su propia empresa y a la empresa de todos que es la asociación y, como la persona misma me dijo en aquella ocasión, por sobre todo, contar con el inquebrantable apoyo, reconocimiento y confianza de los asociados, ya que no existe retribución salarial para el dirigente.

En una cuarta visita, realizada en el mes de agosto del año 2013, formulé, en base a las observaciones y entrevistas previas, así como, en atención a la información del entorno nacional e internacional, un ensayo de análisis FODA de la asociación en estudio:

**Oportunidades:** Fuerte crecimiento de la demanda interna y externa del producto, respaldado por la política sectorial de posicionamiento como un producto bandera. Contribución muy

favorable de la creatividad de los *barmen* nacionales y extranjeros, en ámbitos nacionales e internacionales, para innovar constantemente la presentación de nuevas combinaciones de tragos hechos en base a esta bebida, en cruceros, hoteles, pubs, discotecas, reuniones particulares, etc. También lo es la expansión de puntos de venta del producto embotellado, por ejemplo en ferias y supermercados, así como, la favorable evolución en la preferencia del consumidor.

**Desafíos:** En el Perú, existen desde luego, empresas más grandes, dedicadas a la producción y comercialización de este producto, con muchos más años de experiencia en el mercado, con seguras y suficientes fuentes de financiamiento, percepción clientes, mercados y canales de distribución ya establecidos, sumándose a ello, la capacidad publicitaria y promotora más organizada. Asimismo, a nivel mundial, se observan procesos de fusión o adquisición de empresas productoras y/o comercializadoras de productos similares al pisco, cumpliendo una estrategia global de dominio de mercado.

**Fortalezas:** Existe una alta experiencia productiva y comercial de los pequeños productores, aunada a una gran identificación cultural y sentimental con el producto, básicamente por razones de herencia y valores familiares. Asimismo, se ha comprobado la existencia de una actitud favorable de los productores para participar en proyectos asociativos, contándose con cierta experiencia básica en los mismos.

**Debilidades:** Cultura asociativa incipiente, escaso convencimiento sobre la importancia de la formalización, lo cual, genera diferenciación de responsabilidades entre los asociados. Carencia de socios estratégicos para desarrollar programas de desarrollo asociativo, por ejemplo, asesoría especializada del sector público y de las organizaciones no gubernamentales, en este caso, de universidades y centros de investigación. Limitado conocimiento de la tecnología, que afecta la gestión y la productividad de los procesos. Escaso conocimiento del mercado,



de las ventajas de la comunicación comercial y carencias en la capacidad de negociación con los intermediarios.

En suma, a efectos de la presente investigación, llegamos a la conclusión que, los factores que necesariamente debían constituir una estrategia orientada al desarrollo de la asociatividad empresarial de los productores de pisco del valle de Lunahuaná, eran: cultura organizacional, políticas públicas, formalización empresarial, modelo de gestión asociativa y promoción comercial para el acceso a nuevos mercados, locales e internacionales.

## **2.1.2. Antecedentes Teóricos**

### **a. La Asociatividad Empresarial**

La palabra *asociar* significa unir una persona a otra a fin de generar un escenario de colaboración mutua necesaria para el mejor cumplimiento de algún fin importante. Aplicado el concepto a la función empresarial y en particular a su ambiente actual, extremadamente competitivo, la *asociatividad empresarial* o capacidad de la empresa de *asociar y asociarse* para confrontar los desafíos de la sociedad global.

La conducta asociativa de la empresa es, para la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo-UNCTAD (2007), más importante aún para las pequeñas y medianas empresas, siendo sus principios básicos, “la decisión voluntaria de participar” y la conservación de la “independencia jurídica y la autonomía gerencial”. Estos dos principios son reiterados en la mayoría de estudios e informes realizados sobre la asociatividad empresarial. Es importante tomar en cuenta que el cumplimiento de ambos principios, originan la necesidad de un modelo de gestión muy particular, muy especial, muy fino, suficientemente capaz de lograr los resultados de conjunto, motivo por los que se forma la asociación, sin sacrificar la libertad de los asociados y sus propios objetivos. Es decir, que la asociación, es una organización que no

puede actuar “por sometimiento” de las partes intervinientes sino “por convicción” de las mismas. Sin embargo, es también importante observar que si la convicción es la base de la asociación, la *cooperación* es la condición clave de la actuación de este tipo de organizaciones, como bien señalan los especialistas del tema (Bravo, 2006 y otros).

La necesidad de responder con efectividad a los desafíos contemporáneos ha hecho que las empresas desarrollen diversos tipos y modalidades de asociatividad empresarial. Según los expertos, existen *redes empresariales* y *acuerdos colectivos*, estos últimos, también llamados *clusters* se diferencian de los primeros, por agrupar no solo empresas sino también instituciones públicas y privadas, especialmente universidades y centros de investigación, ubicándose todos en un determinado espacio geográfico (Dini, 2008). También es posible clasificar a las organizaciones asociativas según su posición en la cadena de valor de un determinado producto o negocio (asociación vertical) o cuando se trata de una asociación compuesta por empresas del mismo rubro o negocio (Díaz, 2005). En cuanto a las modalidades de las empresas asociadas, las hay con interés productivo, de ventas, de compras, de obtención de un servicio en común, de exportación, etc.

Siendo muy alta la importancia de la asociatividad, especialmente para las pequeñas y medianas empresas, por el significado de éstas en el crecimiento económico y mejoramiento social, diversas instituciones en América Latina, han investigado los factores que promueven su formación y desarrollo, siendo uno de ellos el clima político, generado por el ordenamiento democrático del país y el respeto a las libertades. Otro factor es el sistema legal, que debe ser esencialmente “facilitador” y no “bloqueador” de la voluntad asociativa de los empresarios y, si el sistema financiero genera productos accesibles y suficientes para las asociaciones empresariales, el efecto será aún más grande. Por otra parte, es muy claro que las pequeñas y medianas empresas requieren

asistencia técnica de primera calidad, la cual se puede proveer desde el Estado o las organizaciones privadas.

Estudios complementarios han incidido en evaluar el impacto de las políticas públicas en el desarrollo asociativo de las pequeñas y medianas empresas. Otros estudios se han interesado en analizar el efecto de la participación financiera y/o técnica de organizaciones internacionales, básicamente en lo que concierne a la transmisión de criterios de responsabilidad económica y conocimiento tecnológico. Ha sido frecuente también el interés por medir la gravitación del nivel de existencia del *capital social* (Fukuyama, 1996). Los resultados revelan que la simple existencia de este tipo de capital no determina la formación y desarrollo exitoso de las asociaciones empresariales, pero cuando no existe dificulta mucho el proceso. Se ha investigado también la influencia del tamaño de propiedad de las empresas intervinientes y por lo tanto su exposición y experiencia en los negocios, factores que son importantes desde luego, pero no decisivos. En suma, que los factores que promueven la formación y desarrollo de las asociaciones empresariales, constituyen un *cocktail* provisto por el Estado, a través de acertadas políticas públicas; el Mercado, presionando por respuestas competitivas; los Agentes Intermedios o de Apoyo (entidades financieras, universidades, consultoras, etc.); las Comunidades, que proveen el hábitat necesario; y los Individuos, tanto empresarios como trabajadores de las empresas. Respecto al rol de la asociatividad empresarial, como se ha señalado anteriormente, diversos organismos internacionales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe y otros han reafirmado la “importancia crítica que el factor empresarial tiene en aspectos centrales del desarrollo de la economía de los países: consolidación de cadenas productivas, articulación con grandes empresas, etc., a fin de ampliar los efectos de la inserción internacional, la dinámica tecnológica, etc.” (BID, 2007). El proceso de aprendizaje en común, se da en el caso de las pequeñas

empresas asociadas con una más grande, especialmente, si ésta tiene compromisos internacionales, derivándose aprendizajes importantes, como el justo a tiempo, calidad del proceso y de los servicios, control de gestión, etc. (BID,2007). En suma, la creación de espacios de cooperación entre firmas, por efectos de la transferencia de conocimientos, estimula la generación de ventajas competitivas que contribuyen a acelerar o consolidar el proceso de modernización de las empresas, especialmente las pequeñas y medianas.

#### **b. Teorías Administrativas relacionadas al objeto de estudio**

Para el presente trabajo, se han considerado cinco teorías administrativas como bases teóricas: 1) La Teoría Estructuralista, por enfatizar la necesidad de sincronizar la estructura interna con la dinámica de interacción de la empresa con otras organizaciones (Chiavenato, 2004). Esta teoría se focaliza en la relación entre las partes de una organización y entre ésta y las demás organizaciones que, directa o indirectamente, tienen que ver con el logro de sus resultados, económicos y sociales. Chiavenato (2004), cita a Presthus (1965), cuando afirma que “la sociedad moderna es una sociedad de organizaciones”. Esta visión rompe el viejo esquema del análisis organizacional orientado únicamente a la empresa, como si ésta fuera un ente aislado, incluyendo en el análisis la calidad de interrelación con el medio. Por otra parte, la teoría estructuralista, si bien reconoce la importancia del enfoque racional en la gestión, comprende que es importante también aceptar el enfoque “natural”, básicamente por la complejidad creciente del ambiente externo. 2) La Teoría de las Organizaciones Humanas y la Complejidad, plantea la necesidad de entender que la complejidad del ambiente externo se trasmite a la misma empresa, lo cual impulsa la conveniencia de repensar el concepto de la persona, si es que queremos que ésta se convierta en un factor propicio al cambio, de lo contrario, ésta se convertirá o seguirá siendo un factor adverso al cambio (Jun & Storm, 1980). Al

respecto, Senge (1993) piensa que la complejidad interna y externa de las organizaciones exige el desarrollo de capacidades auto reguladoras y auto correctivas, tanto de las empresas como de las personas que la conforman, pues la problemática actual ha rebasado la posibilidad de los directivos puedan tener una respuesta para todo. Por lo tanto, la organización humana se transforma en un sistema adaptativo permanente.

3) La Teoría de la Estrategia Competitiva, nace como respuesta a los problemas planteados por apertura mundial de los mercados en la década de los años 80. Porter (1987) y otros advierten que el estilo de gerencia japonés, en aquel momento un obligado referente para los estilos de gestión occidentales, no solo estaba basado en la gestión de la calidad y la productividad, sino que iba más allá, sustentándose en el análisis competitivo de los mercados, empresas y países. En función a tal tipo de análisis las empresas japonesas formulaban estrategias competitivas, que implicaban crear o desarrollar factores críticos propios a cada escenario de competencia, generando un posicionamiento formidable y desalentador para la competencia. Kotler, Fahey & Jatusripitak (1987) y otros, ampliaron la teoría, investigando formas de responder a las estrategias competitivas de las empresas japonesas, sustentando la importancia de crear estrategias cooperativas entre empresas locales y entre éstas y los organismos públicos.

4) Las Teorías Competitivas para las MYPES, pueden resumirse en la expresión de Messner & Meyer-Stamer (1994), cuando dicen que, frente a un escenario donde las fuerzas del mercado son cada vez más globalizadas, las MYPES solo llegarán a ser competitivas cuando se organicen en redes asociativas, básicamente porque la limitación de sus capacidades productivas, comerciales y financieras, traen como consecuencia su debilidad estructural que resulta inadecuada para confrontar la capacidad mayor de las empresas internacionales. Los autores recomiendan relacionar la posibilidad asociativa de las MYPES al proceso de cambio social y económico que viven los países en desarrollo, que

son precisamente aquellos en los que las MYPES representan el porcentaje más alto del empresariado. La mayor o menor dinámica del cambio social y económico condicionarán la posibilidad asociativa. Dini, Pérez & Vega (2005) han señalado la importancia de las políticas públicas en el fomento de la asociación empresarial, básicamente a través de una eficaz asistencia técnica y financiera orientada a la mejor gestión de los costos, la calidad y la comercialización de los productos. 5) La Teoría de la Estructura Organizacional en Red, nos ofrece la alternativa de las alianzas estratégicas entre empresas, con el propósito de complementar ventajas competitivas y tener así mayores posibilidades de inserción en la economía globalizada. Louffat (2007) enfatiza la importancia de la capacidad negociadora de la empresa, en el contexto que le plantea la alianza estratégica suscrita. El autor dice que la estructura organizacional en red surge de la “necesidad de que dos o más organizaciones sumen intereses, distribuyan el riesgo y compartan ideas, desafíos y expectativas, aprovechando sus competencias en forma sinérgica”. La estructura en red trasciende los límites formales de la empresa y busca establecer al menos uno de los siguientes tipos de relación inter empresarial: a) integración de procesos de innovación, transformación o transacción; b) integración de elementos tangibles (técnicos, financieros, materiales) e intangibles (conocimiento, prestigio, cultura); y c) integración de personal, de manera formal o informal.

### **2.1.3. Definición del Problema**

La apertura gradual o total de los mercados nacionales y el proceso de globalización de las tendencias de consumo e inversión, de nuestros días, han originado, a la vez, oportunidades de comercialización internacional de productos de calidad superior elaborados en el país, como también la innegable posibilidad de presencia de competidores de talla mundial en nuestros mercados. Siendo el pisco, un producto de tradicional calidad en nuestro

medio, representa una gran oportunidad comercial, tanto para el mercado local como el internacional. Sin embargo, diversos factores relacionados a la extrema diversificación de la oferta, no permiten construir un sólido y homogéneo frente comercial. La presente investigación buscó, por lo tanto, profundizar el conocimiento sobre las limitaciones que tendría el modelo asociativo entre los pequeños productores de pisco, como base organizativa de su capacidad competitiva. Por ello, se seleccionó un determinado conjunto de factores que, según investigaciones previas, tendrían mayor incidencia en la optimización del proceso asociativo empresarial de los mencionados productores.

Así, ante lo anteriormente expuesto, definimos los problemas de la presente investigación de la siguiente manera:

**a. Problema General:**

¿Cómo influyen los factores estratégicos en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, Provincia de Cañete, Lima?

**b. Problemas Específicos:**

1. ¿Cómo influye la cultura organizacional en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuana, Provincia de Cañete, Lima?
2. ¿Cómo influyen las políticas públicas en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, Provincia de Cañete, Lima?
3. ¿Cómo influye la formalización empresarial en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, Provincia de Cañete, Lima?
4. ¿Cómo influye la aplicación de un modelo de gestión en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, Provincia de Cañete, Lima?
5. ¿Cómo influyen la promoción comercial y el acceso a nuevos mercados en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de

los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná,  
Provincia de Cañete, Lima?

## **2.2. Finalidad y Objetivos de la Investigación**

### **2.2.1. Finalidad**

La finalidad esencial de toda investigación (Martínez, 2006), es recoger y estructurar la información necesaria y suficiente que nos permita responder acertada y objetivamente al problema general de la investigación, validando o rechazando, total o parcialmente, los supuestos iniciales. El ordenamiento lógico de la información obtenida y los resultados alcanzados permitieron formular una nueva teoría, es decir, un nuevo modo de ver las cosas, que nos permitirá identificar y explicar la importancia de las variables emergentes y la conveniencia de su generalización en casos similares al que aquí se estudia. El presente trabajo buscó identificar las variables que afectan directamente la posibilidad asociativa de los pequeños y medianos empresarios productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la provincia de Cañete, considerando que la asociatividad es consecuencia de un proceso, donde intervienen diversas variables, tanto endógenas como exógenas.

### **2.2.2. Objetivos**

#### **a. Objetivo General:**

Determinar la influencia de los factores estratégicos, en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, Provincia de Cañete, Lima.

#### **b. Objetivos Específicos:**

1. Establecer la influencia de la cultura organizacional en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la Provincia de Cañete, Lima.



2. Precisar la influencia de las políticas públicas en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la Provincia de Cañete, Lima.
3. Determinar la influencia de la formalización en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la Provincia de Cañete, Lima.
4. Establecer la influencia de la aplicación de un modelo de gestión en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la Provincia de Cañete, Lima.
5. Precisar la influencia de la promoción comercial y el acceso a nuevos mercados en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, Provincia de Cañete, Lima.

### **2.2.3. Delimitación del Estudio**

#### **a. Espacial**

La presente investigación recopiló y analizó la información referente al problema de los productores de pisco del distrito de Lunahuaná, provincia de Cañete, departamento de Lima.

#### **b. Temporal**

El período de tiempo de procedencia de los datos fue entre los años 2012-2016, por considerar ser un período que permitiría alcanzar los objetivos planteados.

#### **c. Social**

El grupo social objeto de estudio fueron los productores de pisco que residen en el distrito mencionado, sin hacer ninguna diferenciación de clase social.

### **2.2.4. Justificación e Importancia del Estudio**

La presente investigación se justifica, en primer término, por ampliar la base del conocimiento teórico y práctico sobre las

variables estratégicas que influyen los procesos de asociatividad empresarial en nuestro país, específicamente en las organizaciones MYPE con potencial exportador, y por facilitar la formulación de nuevas teorías y enfoques sobre la mejor forma de construir un modelo de gestión apropiado. En segundo término, porque estas nuevas teorías podrán luego, constituir los fundamentos teóricos de futuras investigaciones relacionadas a la producción y comercialización del pisco o de otros productos agroindustriales que sean importantes para el crecimiento económico y bienestar social de nuestro país. En tercer término, la existencia del nuevo conocimiento permitirá mejorar los resultados de la asesoría externa, de carácter público o privado que se realizan o estén por realizarse en beneficio las organizaciones mencionadas.

Esta investigación es también importante, porque se podrán planificar, con mejores elementos de juicio, programas y proyectos destinados a desarrollar una oferta competitiva sostenible, generando beneficios directos e indirectos para los productores, proveedores, clientes, el Estado, el distrito de Lunahuaná y la sociedad en general, contribuyendo directamente al crecimiento económico del país, y a la mejor distribución de la riqueza, en la medida de que beneficiaría directamente a las empresas involucradas sino a la comunidad que las sustenta. Finalmente, diremos también que el éxito asociativo de estos productores podrá ser emulado por otras asociaciones ya existentes o que decidan constituirse en nuestro país, dando origen a un círculo virtuoso de importantes consecuencias para multiplicar las oportunidades de empleo productivo, mejorar las remuneraciones, incrementar la recaudación de tributos, optimizar la imagen del país y prevenir posibles conflictos sociales al desarrollar un modelo de inclusividad económica y social.

## **2.3. Hipótesis y Variables**

### **2.3.1. Supuestos Teóricos**

Según la Asociación Colombiana de Ingenieros (2009), anteriormente citada, la asociatividad empresarial significa “.....*comprometer, mediante la identificación de objetivos y metas comunes, en empresas de igual o similar actividad económica, esfuerzos individuales dispersos, en propósitos de mejoramiento de los niveles de desempeño empresarial, que faciliten la sostenibilidad y crecimiento de las empresas, en aras de la competitividad de los negocios, para que les permitan enfrentar, en mejores condiciones, la competencia globalizada*”. Dada la importancia de la asociatividad para las empresas, en particular para las pequeñas y medianas, en los últimos tiempos, se han desarrollado diversos enfoques teóricos, apoyados en investigaciones promovidas por instituciones públicas y privadas, que identifican un conjunto de factores de influencia, algunos de ellos derivados del marco económico-político del país y otros derivados de la actitud y aptitud misma de las empresas para iniciar y mantener un proceso asociativo exitoso.

En el presente estudio, luego de análisis exhaustivo de diversas propuestas teóricas y resultados de investigación, expuestos anteriormente, seleccionamos cinco (5) factores o dimensiones de la variable independiente (Ver Anexo N°10), que son recurrentes en las propuestas mencionadas, lo cual no significa que no existan otros, no obstante, reiteramos que los factores con los cuales se ha trabajado el presente estudio han sido los más recurrentes y, en muchos casos, integradores de otras menos mencionadas. Estos factores o dimensiones son: *cultura organizacional, políticas públicas, formalización empresarial, modelo de gestión, promoción comercial y acceso a mercados*. Consideramos a cada factor de significado estratégico, porque el desarrollo de cada uno implica un conjunto de acciones planificadas, no espontáneas ni mucho menos empíricas, que logren alinear los recursos y potencialidades de las empresas asociadas para el logro de sus objetivos de consolidación y crecimiento.

El factor ***cultura organizacional*** es un elemento esencial en todo proceso de asociatividad empresarial. Implica capitalizar el “*conjunto*

*de costumbres tradiciones y valores que identifican la organización*” (Vejlíng, 2014) y que constituyen su racionalidad natural, para hacer o no hacer las cosas.

El factor **políticas públicas**, por ser producto de una decisión gubernamental, es un elemento que está fuera de control de las empresas asociadas, no obstante su influencia es muy grande en el proceso asociativo, y se requiere evaluar el impacto de las políticas actuales y determinar que nuevas políticas se requieren para cubrir las necesidades de la asociatividad empresarial.

El factor **formalización empresarial**, resulta otro elemento crítico para este estudio, por cuanto representa la actitud de la empresa para cumplir con las leyes y crear internamente las normas necesarias para su mejor ordenamiento, previsibilidad de conductas e inspiración de confianza por parte de los agentes externos.

El factor **modelo de gestión** resulta en extremo importante, por cuanto garantiza la aplicación eficiente de los recursos disponibles y la eficacia en el cumplimiento de sus resultados.

El factor **promoción comercial y acceso a mercados** integran dos elementos inseparables, en razón a que la capacidad de acceso a nuevos y más grandes mercados, nacionales o internacionales, depende de la gestión acertada de los medios de comunicación del marketing y de las estrategias de *acercamiento* al cliente intermediario o consumidores directos. No obstante, el acceso al mercado requiere el soporte de la infraestructura física y financiera, y cuando el destino del producto es el extranjero, con la vigencia de acuerdos comerciales efectivos.

### **2.3.2. Hipótesis**

#### **a. Hipótesis Principal**

Los factores estratégicos influyen positivamente en el desarrollo asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, Provincia de Cañete, Lima.

#### **b. Hipótesis Específicas**

1. La cultura organizacional influye positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuana, Provincia de Cañete, Lima.
2. Las políticas públicas influyen positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, Provincia de Cañete, Lima.
3. La formalización empresarial influye positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, Provincia de Cañete, Lima.
4. La aplicación de un modelo de gestión influye positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, Provincia de Cañete, Lima.
5. La promoción comercial y el acceso a nuevos mercados influyen positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, Provincia de Cañete, Lima.

### 2.3.3. Variables, Dimensiones e Indicadores

**a. Variable Independiente:** Factores Estratégicos.

**b. Variable Dependiente:** Desarrollo Asociativo Empresarial

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
	CULTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Práctica de Valores</li> <li>▪ Práctica de Creencias</li> <li>▪ Afirmación Clima Organizacional</li> <li>▪ Cumplimiento Normas Internas</li> </ul>



	<p>PROMOCION COMERCIAL Y ACCESO A NUEVOS MERCADOS</p>	<p>Distribuidores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promoción de Ventas a Consumidores</li> <li>▪ Acceso a la Información de Mercado</li> <li>▪ Previsión de Oportunidades y Riesgos de Mercado</li> <li>▪ Análisis de la Competencia</li> <li>▪ Participación en Ferias Internacionales y Misiones Comerciales</li> <li>▪ Recepción de Inversión Nacional y/o Extranjera</li> <li>▪ Cooperación Técnica del Sector Público y Privado</li> <li><input type="checkbox"/> Incentivos de Compra al Distribuidor</li> <li><input type="checkbox"/> Incentivos de Compra al Consumidor</li> </ul>
<p>VD: PROCESO ASOCIATIVO EMPRESARIAL</p>	<p>PRODUCCION</p> <p>COMERCIALIZACION</p> <p>FINANCIAMIENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejora de la Producción (Volumen y Costo)</li> <li>▪ Incremento de la Capacidad de Oferta (al mercado Nacional e Internacional)</li> <li>▪ Uso de Tecnología de Producción</li> <li>▪ Factor Climático</li> <li>▪ Fortalecimiento de la Capacidad de Negociación frente a los Intermediarios</li> <li>▪ Ingreso a nuevos mercados, preferentemente internacionales</li> <li>▪ Capital de Trabajo de Fuente Local</li> <li>▪ Capital de Inversión de Fuente Local</li> <li>▪ Financiamiento a Nivel Internacional</li> </ul>

## CAPITULO III: MÉTODOLÓGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

#### 3.1.1 Tipo de Investigación

Según el objeto de estudio, una investigación de tipo **aplicada** busca utilizar los conocimientos en la práctica para aplicarlos en provecho de la sociedad, a diferencia de la investigación **básica**, que busca contribuir a la ampliación del conocimiento científico, creando nuevas teorías o modificando las ya existentes. Por las características del presente estudio, el mismo responde al tipo de investigación **aplicada**, por cuanto busca determinar el grado de influencia de determinados factores sobre el proceso asociativo de los pequeños productores de pisco de Lunahuaná, considerando que éste resulta estratégico para su crecimiento comercial y mejora en sus condiciones de vida económica y social.

Ser una investigación aplicada no la excluye de contribuir a realizar aportes al conocimiento, como en este caso, que se investigó la relación entre variables, creó una base de diagnóstico empresarial, probó teorías y modelos asociativos y facilitó un mejor entendimiento de la conducta empresarial en este nivel.

#### 3.1.2 Diseño de la Investigación

El enfoque de esta investigación es **cualitativo-cuantitativo**, porque se concentra en la profundidad y comprensión de un tema, utilizando la recolección y análisis de datos para responder preguntas de investigación y comprobar las hipótesis; asimismo, utiliza la medición estadística de las variables para describir un determinado modelo de conducta en una población previamente identificada.

Por lo tanto, las variables que se investigan son de tipo cualitativo-correlativo, de acuerdo a lo que refiere Hernández, Fernández y Baptista (2003): “un estudio cualitativo-correlativo es cuando se mide el grado de relación que existe entre dos variables en un contexto en particular”;



siendo entonces las variables: factores estratégicos (independiente) y proceso asociativo empresarial (dependiente) de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná.

El diseño de la investigación se inició como **descriptivo**, tomando en consideración la existencia de un marco teórico genérico, apoyado por conocimiento empírico logrado en otros países, relacionados al problema de investigación. Esto nos permitió partir con un conjunto de variables determinado. No obstante, conforme la investigación avanzaba, gracias a los trabajos y contactos preliminares, surgieron otras variables propias del contexto específico local, que ampliaron nuestro criterio de análisis y nos hicieron entender la necesidad de establecer relaciones entre estas variables, lo cual derivó en un diseño **correlativo**.

En suma, el diseño descriptivo inicialmente adoptado, nos permitió identificar las variables para posibilitar su medición. Más adelante, el diseño correlativo nos ayudó a evaluar la relación entre dichas variables e intentar predecir la variación de comportamiento de éstas, dentro de un orden o modelo establecido.

Adicionalmente, la investigación es transversal porque al medir las variables nos permite conocer el nivel de percepción que se tiene de las variables en un momento preciso y así ahondar en el conocimiento de cómo son dichas variables en la realidad. Se correlacionan en la investigación, la variable independiente genérica, identificada como factores estratégicos, con la variable dependiente identificada como proceso asociativo empresarial.

De acuerdo a las caracterización que se observa en la obra de Hernández Sampieri "Introducción a la Metodología de la Investigación Científica" (2009), la presente investigación es de diseño **no experimental**, porque no se estimulará ninguna variable para medir su efecto en otra variable, además es transaccional o transversal, de acuerdo a lo mencionado por Hernández, et al. (2003) que refiere: "la investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente la variable independiente, en este caso, factores estratégicos, lo que se hace es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Los diseños de investigación transaccional o transversal

recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia en interrelación en un momento dado con la variable dependiente, en este caso, el proceso asociativo empresarial.

### **3.2. Población y Muestra**

#### **3.2.1. Población**

La Asociación de Productores de Pisco de Lunahuaná, provincia de Cañete está constituida por treinta y tres (33) productores, de los cuales once (11) son formales y veinte y dos (22) no formales.

Por la naturaleza del estudio, se ha podido identificar a las once (11) empresas formales, por cuanto ellas, se diferencian de las otras por su mayor continuidad en el negocio, inversión, gestión del riesgo y mejor visión del futuro. Las empresas formales son:

1. Viña El Paso, de Oswaldo Guerrero Muchotrigo
2. Bodega El Abuelo, de Helga Iris Luyo Vicente
3. Bodega La Parra, de Ángel Nolasco Chávez
4. Bodega La Reina de Lunahuaná, de Godofredo Gonzales
5. Bodega San Sebastián, de Tito Nolasco Cuzcano
6. Viña San José, Don Teófilo, de Julia Rojas
7. Bodega Tadeo, de Willi Tadeo
8. Viña Los Reyes de Lunahuaná, de Juan Carlos Alvarado
9. Bodega Mi Rosedal, de Johnny Sánchez
10. Bodega Victoria de los Sánchez, de Francisco Sánchez
11. Bodega Viña La Pureza, de Jorge Lira

#### **3.2.2. Muestra**

Para la determinación del efecto de los factores estratégicos, se determinará el tamaño de la muestra entre las 33 empresas de la Asociación de Productores de Pisco de Lunahuaná, provincia de Cañete. Las muestras como extracto y conjunto de elementos en que se centra la distribución de determinados caracteres en la totalidad de la población, está definida en forma probabilística y por estratos, debido que, las

unidades de muestreo son seleccionadas mediante métodos aleatorios, permitiendo que el tamaño de la muestra se determine por el nivel de precisión requerido, por el error de muestreo aceptable y el nivel de confianza, siendo para la presente investigación la muestra constituida por el uso de la siguiente fórmula estadística.

$$n = \frac{Z^2 N(p \cdot q)}{E^2(N - 1) + Z^2(p \cdot q)}$$

**Dónde:**

**n:** Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.

**P y q:** Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.

**Z:** Equivale a un intervalo de confianza del 95% en la estimación de la muestra, por tanto el valor  $Z = 1.96$

**N:** El total de la población está compuesta por 33 empresas de la Asociación de Productores de Pisco de Lunahuaná, provincia de Cañete.

**E:** Representa el error relativo 0.07.

**Muestra para la encuesta:**

$$n = \frac{33 \cdot 1.96^2 \cdot (0.5 \cdot 0.5)}{0.07^2 \cdot (32) + 1.96^2 \cdot (0.5 \cdot 0.5)} = 28,37$$

$$n = 28$$

La muestra estará constituida por 28 empresas, donde se incluyen todas las empresas formales en lo posible, como parte de la muestra.

**3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Según Canales (1986) citado por Vigil (2010); “la *técnica* es el medio o camino a través del cual se establece la relación entre el investigador y el consultado para la recolección de datos y el logro de objetivos, se citan la entrevista, la observación y el cuestionario. Mientras que el *instrumento* es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información: formularios, pruebas psicológicas, escalas de opinión y actitudes, listas de control y otros.” En el presente estudio, las técnicas predominantes han sido los cuestionarios y la entrevista.

El **Cuestionario N°1**(ver Anexo N°5) se diseñó con el propósito de obtener información relacionada a tres (3) dimensiones de la variable independiente (ver punto 2.3.3.). Se utilizó principalmente el escalamiento tipo Likert, a fin de alcanzar puntuaciones.

En el caso de la dimensión **Cultura Organizacional**, se consideraron cuatro (4) indicadores que según opinión de expertos (Olmos & Socha, 2006) determinan el grado de cultura organizacional.

En lo que respecta a la dimensión **Modelo de Gestión**, se plantearon seis (6) indicadores, consecuencia de haberse revisado diversas fuentes, en particular el trabajo de Juan Carlos Mathews Salazar (2014).

En lo que respecta a la dimensión **Promoción Comercial y Acceso a Nuevos Mercados**, se consideraron diez (10) indicadores.

El **Cuestionario N°2** (ver Anexo N°6) se diseñó con el propósito de obtener información relacionada a las dimensiones **Políticas Públicas** y **Formalización Empresarial**.

En lo que respecta a **Políticas Públicas**, los indicadores fueron cuatro (4) y se hicieron tomando en cuenta el Plan Estratégico Nacional Exportador 2003-2013 (Ministerio de Industria, Comercio Exterior y Turismo, 2014) y el Plan Nacional de Competitividad (Ministerio de Economía y Finanzas, 2014).

En el caso de **Formalización Empresarial**, los indicadores fueron seis (6). Estos indicadores surgieron de la revisión de documentos oficiales orientados a promover la formalización de las PYMES, elaborados por el Ministerio de la Producción (2008 y 2009), habiéndose revisado también la Ley N°30056, Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial.

La **Entrevista** (ver Anexo N°7) estuvo dirigida al Presidente de la Asociación, el cual, por su experiencia y responsabilidad ejercida, ha suministrado información adicional a la obtenida por los cuestionarios. La estructura de la entrevista tuvo cinco (5) etapas, cada una con sus respectivos ítems:

- Información general del entrevistado.
- Opinión sobre el efecto del potencial asociativo en la producción e incremento de la oferta
- Opinión sobre el efecto del potencial asociativo en la comercialización y proyección del mercado
- Opinión sobre el efecto del potencial asociativo en el financiamiento y la inversión.
- Otros aspectos no contemplados en la investigación

El procedimiento seguido fue el siguiente:

- Se concertó una cita con el entrevistado
- Se explicó la importancia de su contribución y participación
- Se solicitó autorización para grabar la entrevista
- Se aplicó la Guía de la Entrevista
- La entrevista duró aproximadamente 50 minutos
- Se hizo referencia de las conclusiones a los entrevistados
- Las entrevistas fueron transcritas al procesador de textos Ms Word 2007
- Las entrevistas fueron analizadas de manera cualitativa

La **Validez** de Contenido de los tres (3) instrumentos fue por criterio de jueces expertos, los Doctores y Catedráticos, Juan Cosío Cárdenas (UIGV), Fernando Serna Chunga (USMP) y Gudelia Vigo Sánchez (UNFV), habiéndose seguido el protocolo respectivo (ver Anexos N° 2, 3 y 4). La validez se dio por el grado de evidencia acumulada sobre los temas que son motivo de medición por el instrumento. Esta evidencia justifica la interpretación que se hizo del instrumento.

La **Fiabilidad** del Cuestionario N<sup>o</sup>1 (Anexo N<sup>o</sup> 5) se dio por consistencia interna (Alfa de Cronbach)

La **Fiabilidad** del Cuestionario N<sup>o</sup>2 (Anexo N<sup>o</sup>6) se dio por consistencia interna (Kuder-Richardson).

La **Fiabilidad** de la Entrevista (Anexo N<sup>o</sup>7) se dio por *fidelidad a las fuentes y publicidad en el registro (triangulación)*, es decir, por la garantía que los datos son fieles a la fuente original, en este caso, por la utilización de grabaciones.

### **Metodología de la Investigación**

Para el contraste de hipótesis, se ha utilizado la prueba de hipótesis de Friedman (Wakerly, Mendenhall & Scheaffer, 2008) porque este tipo de prueba puede utilizarse en aquellas situaciones en las que se seleccionan  $k$  grupos (Indicadores) de  $n$  elementos (respuestas a los Indicadores) de forma que los elementos de cada grupo sean lo más parecidos posible entre sí, y a cada uno de los elementos del grupo se le aplica uno de  $n$  "tratamientos", es decir si los grupos  $k$  de  $n$  elementos tienen la misma distribución. La fórmula se define de la siguiente manera:

$$Fr = \frac{12}{k n(n+1)} \left[ \sum R^2 \right] - 3 k (n+1)$$

**Dónde:**

**k** = número de indicadores por variable de análisis

**n** = número de respuestas posibles a cada indicador

$\sum R^2$  = suma del ordenamiento acorde con las respuestas (Rangos).

El estudio se realizó con los empresarios de la Asociación de Productores de Pisco de Lunahuaná, provincia de Cañete.

## **3.4. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

### **3.4.1 Técnicas de Procesamiento.**

En el presente estudio se utilizó la estadística inferencial, que es una parte de la estadística que está basada en el razonamiento sobre las observaciones y se ocupa del estudio de la población a partir de una

muestra. La estadística inferencial puede definirse como aquellos

métodos y procedimientos que hacen posible la estimación de una característica de una población o la toma de una decisión referente a una población basándose sólo en los resultados de una parte o muestra de la misma.

Los datos recogidos mediante el instrumento de encuesta y la técnica de entrevista fueron procesados y analizados, mediante el uso del *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 21 en español, que es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado, para elaborar la información que nos permita lograr los objetivos de la investigación. El programa SPSS ordena, clasifica y analiza los datos usando la estadística descriptiva, y presenta los datos procesados en tablas de frecuencias o gráficos para poder interpretar adecuadamente el resultado de cada una de las preguntas.

En la presente investigación, se han utilizado tres (3) instrumentos de medición. Los datos se procesaron y analizaron de la siguiente manera:

#### **A) Cuestionario N°1**

La aplicación del cuestionario (ver Anexo N°5) se realizó individualmente, en un tiempo promedio de 30 minutos por cada una. Se revisó la calidad de cada encuesta realizada, se depuró y eliminó algunos errores de información. Se elaboró una matriz de tabulación de variables por sujetos. En esta matriz se organizó la información.

Finalmente, se analizó mediante el paquete estadístico para ciencias sociales (SPSS) las principales variables de interés.

El análisis de Cronbach de fiabilidad de la data fue el siguiente:

#### **Estadísticos de Fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de Elementos
,875	40



## B) Cuestionario N°2

La aplicación del cuestionario (ver Anexo N°6) se realizó individualmente, en un tiempo promedio de 25 minutos por cada una. Se revisó la calidad de cada encuesta realizada, se depuró y eliminó algunos errores de información. Se elaboró una matriz de tabulación de variables por sujetos. En esta matriz se organizó la información. Finalmente, se analizó mediante el paquete estadístico para ciencias sociales (SPSS) las principales variables de interés.

El análisis de Kuder – Richardson de fiabilidad de la data fue el siguiente:

**Estadísticos de Fiabilidad**

Alfa de Kuder	N de Elementos
,715	20a

## C) Entrevista en Profundidad:

La aplicación de la entrevista (ver Anexo N°7) se realizó individualmente. La entrevista demoró aproximadamente 50 minutos. La entrevista fue grabada para su revisión. Se elaboraron archivos de documento textual en MsWord 2007. Se depuró la información para su análisis. Se realizó el análisis de contenido, utilizando la técnica de categorización, en este caso, para la verificación de las hipótesis y confirmación de las afirmaciones establecidas antes del trabajo de investigación e incluso, ir más allá de los contenidos manifiestos como respuesta a los cuestionarios administrados.

### 3.4.2 Análisis de Datos.

Uno de los problemas fundamentales de la estadística, es el estudio de la relación existente entre una población y sus muestras. Según la dirección que tome tal relación, la estadística puede ser:

**A) *Deductiva***, cuando a partir del conocimiento de la población se trata de caracterizar cada muestra posible.

**B) *Inductiva***, cuando a partir del conocimiento derivado de una muestra se pretende caracterizar la población.

En el presente estudio se analizan los datos recogidos que reflejan las características de la población. En consecuencia, se ha empleado para el análisis el método inductivo.

Como se dijo, la estadística inferencial hace posible la estimación de una característica de una población o la toma de una decisión referente a una población, basándose sólo en los resultados de una muestra.

Como se explicó, líneas arriba, para la entrevista se utilizó el análisis de contenido y la técnica de categorización.

## CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1. Presentación de Resultados

A continuación se presentará el análisis de los resultados del Cuestionario N°1 (Anexo N° 5) y del Cuestionario N°2 (Anexo N°6), para determinar si realmente los **factores estratégicos** (VI), por intermedio de sus dimensiones (ver Anexo N°10) cultura organizacional, políticas públicas, formalización empresarial, modelo de gestión, promoción comercial, y acceso a nuevos mercados, influyen positivamente en el desarrollo asociativo de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, provincia de Cañete, Lima, Perú.

Cada una de los ítems y las preguntas respectivas fueron formuladas con precisión, para conocer la opinión de los encuestados sobre cada una de las dimensiones e indicadores que fueron considerados como importantes en la investigación. Se tuvo especial cuidado en la elaboración de los cuestionarios, respecto a la forma de confeccionar las preguntas, cuidando que los encuestados tengan conciencia sobre cada una de las interrogantes.

Se han utilizado en los cuestionarios, preguntas cerradas de **tipo Likert**, porque es un tipo de pregunta de opinión la que se realiza en una escala de 5, 3 o 2 opciones, consideradas como suficientes para conocer la intensidad de la respuesta que dan los encuestados.

Asimismo, para la presentación y análisis de resultados de la entrevistase ha utilizado la técnica de categorización y análisis de contenido.

#### 4.1.1. De los Cuestionarios

**CUESTIONARIO N°1**  
**(Anexo N°5)**  
**Dimensión: CULTURA ORGANIZACIONAL**  
**Indicador: Valores**

**Título 1: Fomento a la Innovación de Ideas**

**Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca (1)	0	0%
Ocasionalmente (2)	10	36 %
Algunas veces (3)	5	18 %
Frecuentemente (4)	4	14 %
Siempre (5)	9	32 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

**Interpretación:**

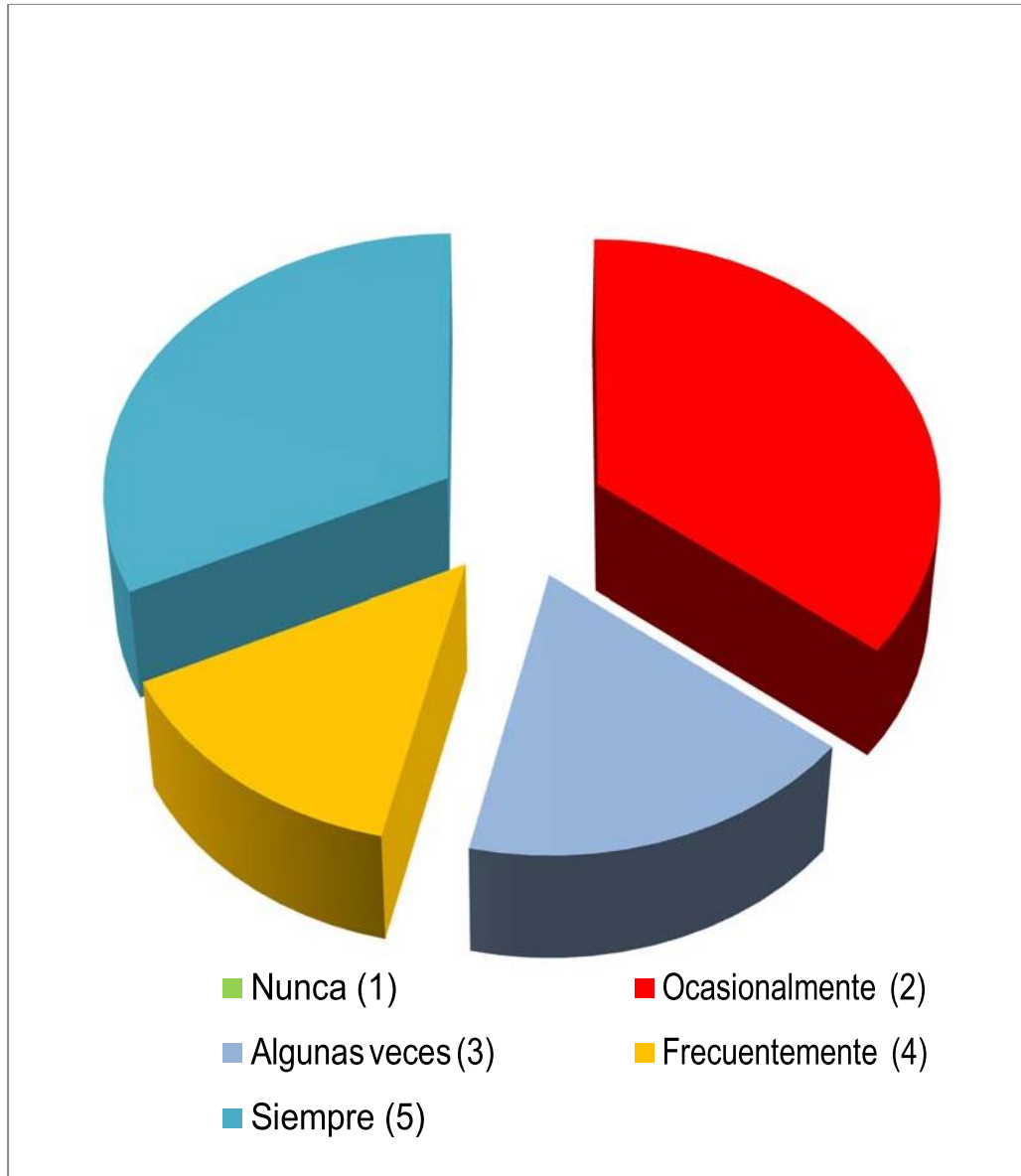
Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Diez (10) empresarios, que representan el 36% de los encuestados, consideraron que ocasionalmente se fomenta la innovación de ideas.
- Nueve (9) empresarios que representan el 32% de los encuestados, respondieron que siempre se fomenta la innovación de ideas.
- Cinco (5) empresarios que representan el 18%, dijeron que algunas veces se fomenta la innovación de ideas.
- Cuatro (4) empresarios que representan el 14%, respondieron que frecuentemente se fomenta la innovación de ideas.
- Finalmente, ningún empresario, porcentualmente el 0%, dijo que nunca se fomenta la innovación de ideas.

Observamos que, entre los que declaran que solo “ocasionalmente” y “algunas veces” se fomenta la innovación de ideas, existe un importante 54%, mayor al 46% que suman los que piensan que las oportunidades para expresar ideas nuevas son “siempre” y “frecuentemente”, lo cual refleja la influencia de la cultura tradicional en nuestra sociedad.

**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos  
**Dimensión:** Cultura Organizacional  
**Indicador:** Valores  
**Ítem:** Fomento Innovación de Ideas



**Figura N° 22: La Asociación y el fomento a la Innovación de Ideas**  
**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario N°1(Anexo5)

## Título 2: Fomento al Trabajo Conjunto

### Respuestas Obtenidas:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	0	0 %
Ocasionalmente (2)	19	68 %
Algunas veces (3)	5	18 %
Frecuentemente (4)	4	14%
Siempre (5)	0	0 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

### Interpretación:

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Diecinueve (19) empresarios, que representan el 68% de los encuestados, consideraron que solo ocasionalmente se fomenta el trabajo en conjunto entre los asociados
- Cinco (5) empresarios, que representan al 18%, dijeron que algunas veces se fomenta el trabajo en conjunto entre los asociados.
- Cuatro (4) empresarios, que representan el 14%, respondieron que frecuentemente se fomenta el trabajo en conjunto entre los asociados.
- Finalmente, ningún empresario, el 0% dijo que “nunca” se fomenta el trabajo en conjunto entre los asociados. El mismo tipo de respuesta se dio respecto a que si “siempre” se fomenta el trabajo en conjunto entre los asociados.

Observamos que, entre los que declaran que solo “ocasionalmente” y “algunas veces” se fomenta el trabajo conjunto entre asociados, existe un abrumador 86%, más de seis (6) veces mayor al 14% de los que piensan que “frecuentemente” se fomenta el trabajo conjunto entre asociados, lo cual refleja indirectamente la inexistencia de proyectos conjuntos y un preferencia, intencional o no, de mantener actividades empresariales individuales, lo cual también refleja la influencia de la cultura tradicional en nuestra sociedad.

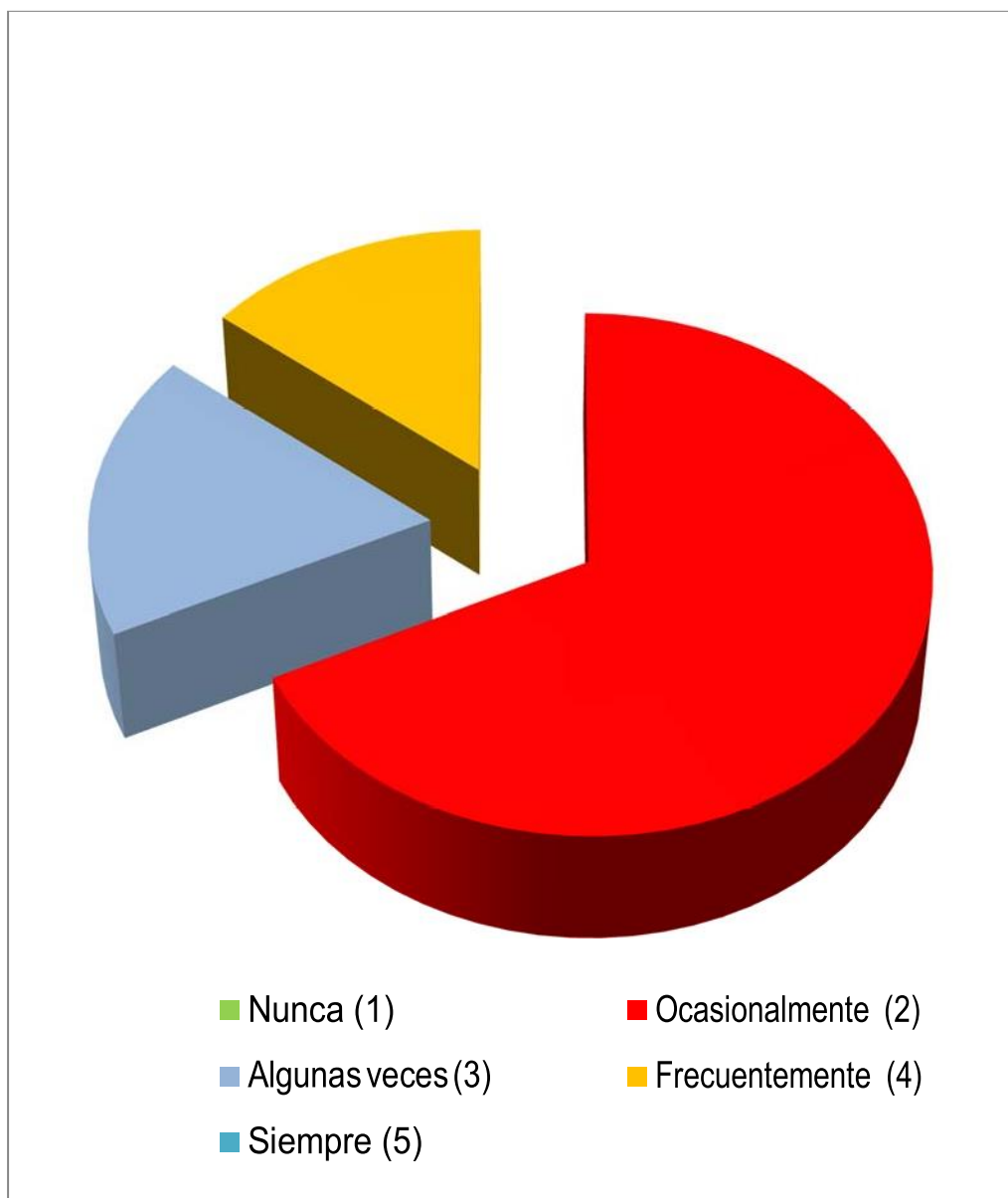
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Cultura Organizacional

**Indicador:** Valores

**Ítem:** Fomento al Trabajo Conjunto



**Figura N° 23: La Asociación y el fomento del Trabajo Conjunto entre los Asociados**

**Fuente: Elaboración Propia. Información del Cuestionario N°1 (Anexo 5)**

### Título 3: Cumplimiento de Metas de la Asociación

#### Respuestas Obtenidas:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	0	0 %
Ocasionalmente (2)	10	36 %
Algunas veces (3)	9	32 %
Frecuentemente (4)	4	14 %
Siempre (5)	5	18%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

#### Interpretación:

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Diez (10) empresarios, que representan el 36% de los encuestados, consideran que solo “ocasionalmente” el cumplimiento de las metas de la asociación es importante.
- Nueve (9) que representan el 32%, dijeron que “algunas veces” es importante el cumplimiento de las metas.
- Cinco (5) empresarios, que representan el 18% de los encuestados, respondieron que “siempre” lo más importante es el cumplimiento de las metas de la asociación.
- Cuatro (4) empresarios, que representan el 14%, dijeron que “frecuentemente” es importante el cumplimiento de metas de la asociación.
- Ningún empresario, es decir el 0%, expresó que el cumplimiento de metas de la asociación “nunca” es importante.

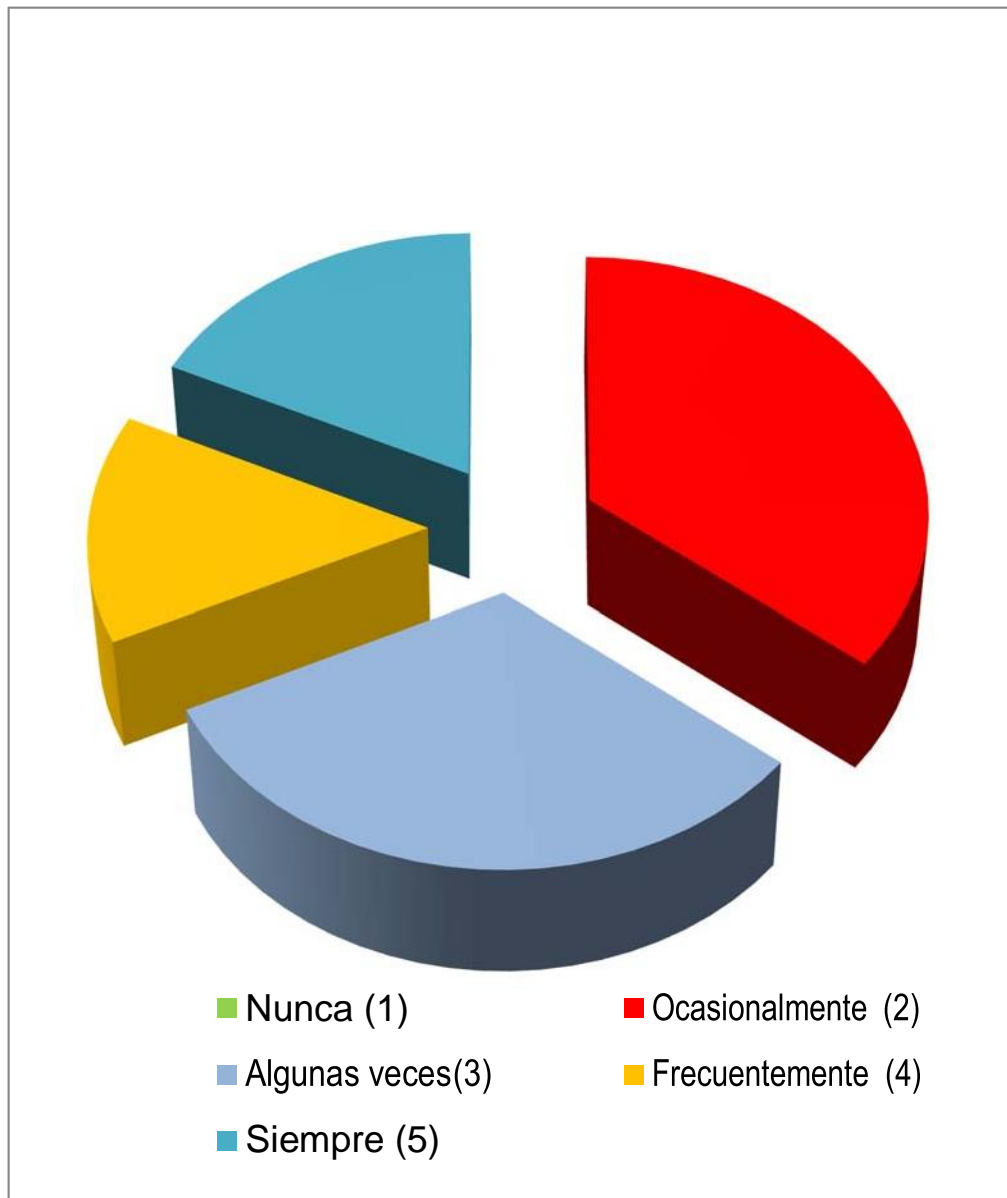
Notamos en este caso que, entre los que declaran que solo “ocasionalmente” y “algunas veces” el cumplimiento de metas de la asociación es importante, suman 68%, más de dos (2) veces mayor al 32% de los que piensan que “frecuentemente” y “siempre” se fomenta el trabajo conjunto entre asociados, lo cual nos permite entender que las metas de la empresa asociada son prioritarios a las metas de la asociación, lo cual ilustra la desarticulación de objetivos entre ambos niveles de organización.



**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos  
**Dimensión:** Cultura Organizacional  
**Indicador:** Valores  
**Ítem:** Cumplimiento de Metas

F



**Figura N° 24: La Asociación y el Cumplimiento de las Metas**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario N°1 (Anexo 5)

#### Título 4: Satisfacción Completa del Cliente

##### Respuestas Obtenidas:

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca (1)	0	0 %
Ocasionalmente (2)	0	0 %
Algunas veces (3)	0	0 %
Frecuentemente (4)	14	50%
Siempre (5)	14	50%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

##### Interpretación:

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Catorce (14) empresarios, que representan el 50%, respondieron que “siempre” se busca la satisfacción completa del cliente.
- Catorce (14) empresarios representados por el 50%, dijeron que “frecuentemente” se busca la satisfacción completa del cliente.
- Ningún empresario (0%), expresó que solo “algunas veces” u “ocasionalmente” y menos “nunca” busca la satisfacción completa del cliente.

En este caso, es apreciable la consistencia entre los encuestados de opinar a favor de la satisfacción completa del cliente, lo cual es resultado indudable de su cercanía al mercado y al conocimiento del nivel de exigencia del mismo, básicamente en calidad, volumen y en precio. Esto puede significar una sólida base para proyectar una ambiciosa estrategia comercial que integre la capacidad productiva de los asociados, pero que tendría que pasar por la estandarización de sus procesos y evidentemente de sus modelos tecnológicos, lo cual a su vez, no se llegará a concretar sin la necesaria asistencia de las unidades de innovación y fomento al emprendimiento del gobierno y del sistema universitario.

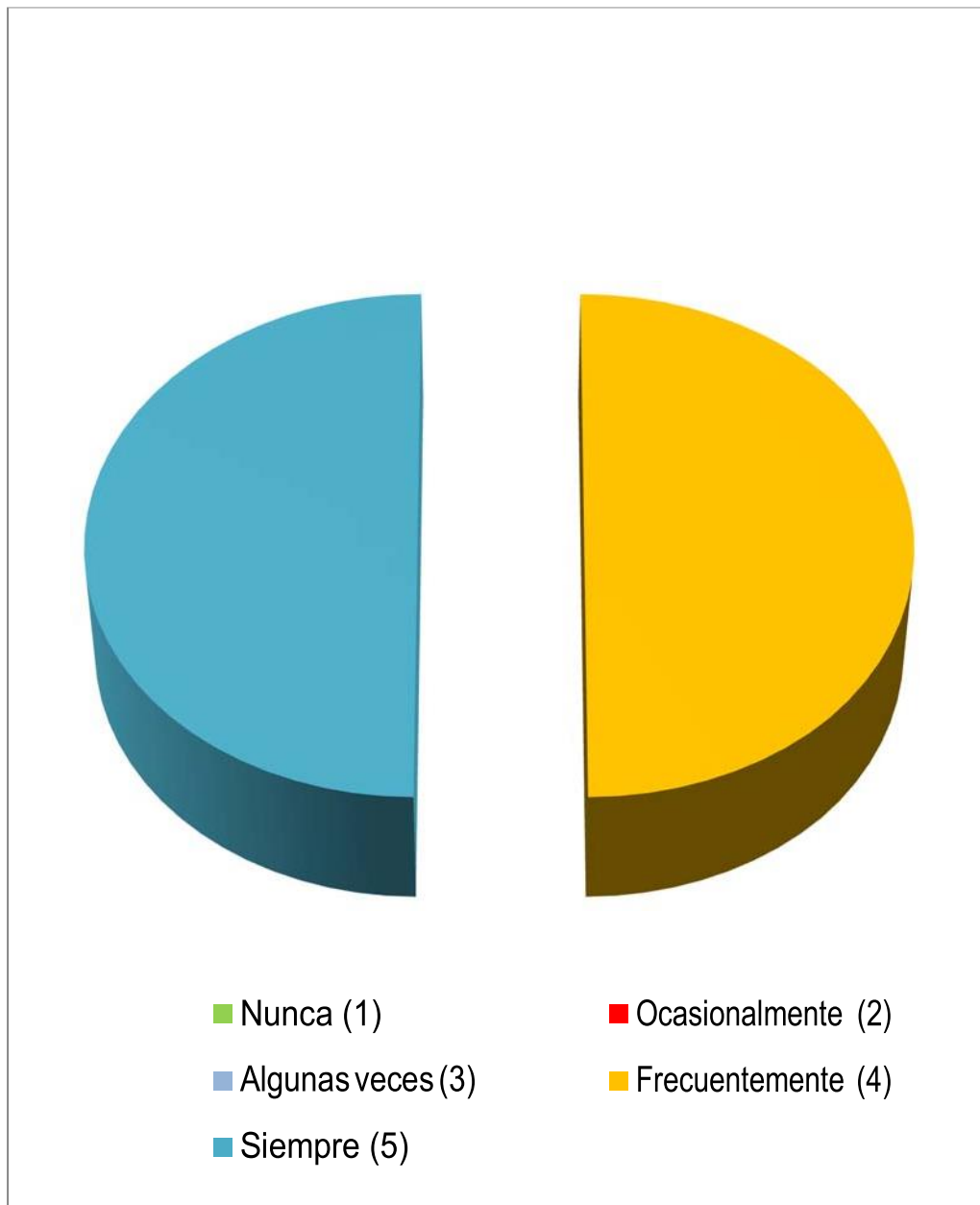
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Cultura Organizacional

**Indicador:** Valores

**Ítem:** Satisfacción Completa del Cliente



**Figura Nº 25: La Asociación y la Satisfacción Completa del Cliente**  
Fuente: Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nº 1 (Anexo 5)

## Título 5: Tradiciones e Historias Compartidas

### Respuestas Obtenidas:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	0	0 %
Ocasionalmente (2)	10	36 %
Algunas veces (3)	9	32 %
Frecuentemente (4)	9	32 %
Siempre (5)	0	0 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

### Interpretación:

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes

- Diez (10) empresarios, que representaron el 36% de los encuestados, consideraron que solo “ocasionalmente” han existido tradiciones e historias compartidas en la asociación.
- Nueve (9) empresarios que explican el 32%, dijeron que “algunas veces” han existido tradiciones e historias compartidas entre los miembros asociación
- Nueve (9) empresarios, que significan el 32%, respondieron que “frecuentemente” han existido tradiciones e historias compartidas en la asociación.
- Ningún empresario, es decir el 0%, declaró que “siempre” o “nunca” han existido tradiciones e historias compartidas entre los miembros asociación.

Observamos en este caso que, entre los que declaran que solo “ocasionalmente” y “algunas veces” la transmisión y consideración a las tradiciones e historias comunes en la asociación, suman 68%, más de dos (2) veces mayor al 32% de los que piensan que eso ocurre “frecuentemente”, lo cual nos facilita comprender el sesgo diferenciador entre los que asignan un valor agregado a la asociación y los que solo la entienden solo por su finalidad económica. Definitivamente, este mayor porcentaje significa una limitación a la adopción de una visión conjunta.

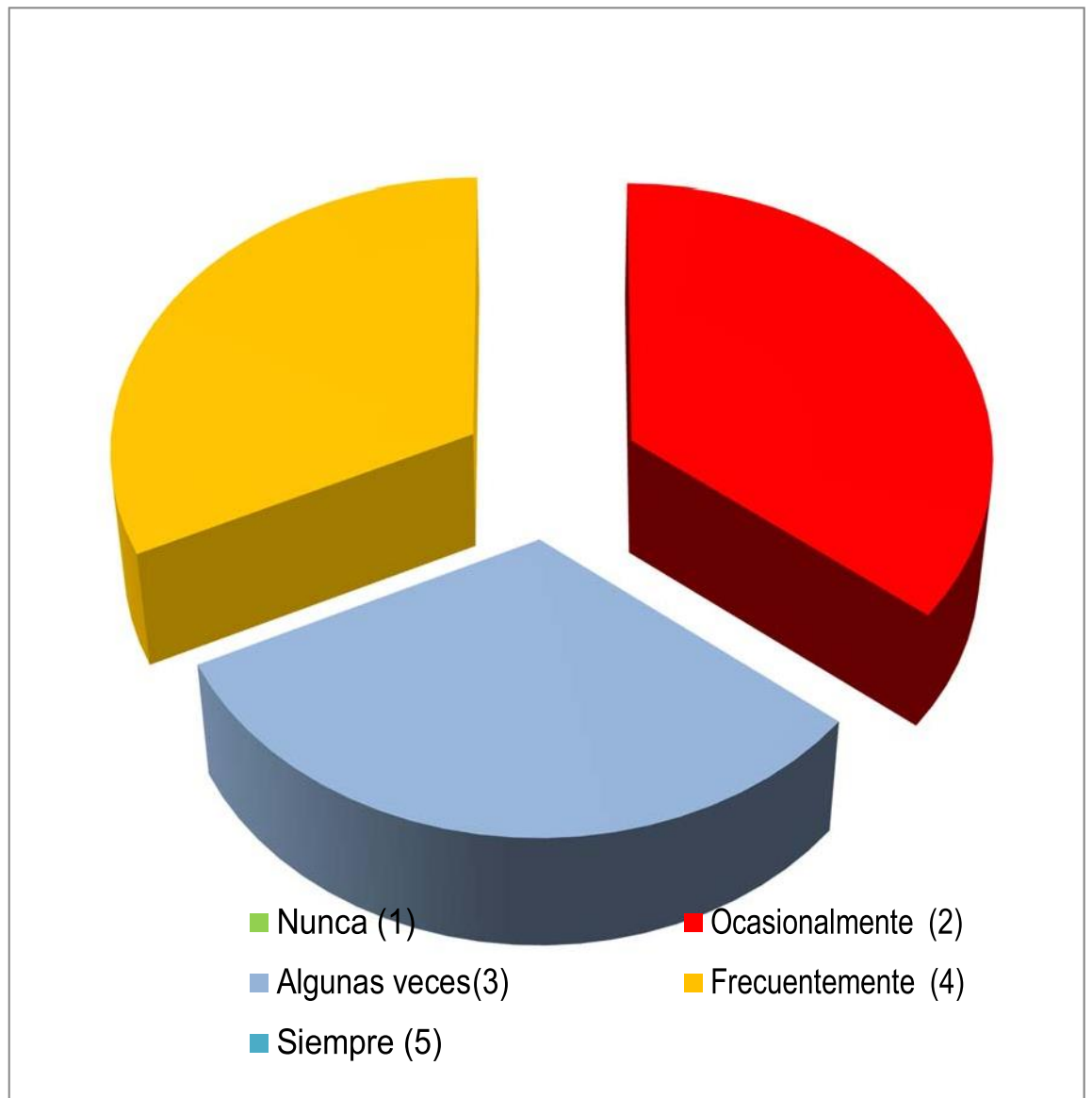
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Cultura Organizacional

**Indicador:** Valores

**Ítem:** Tradiciones e Historias Compartidas



F

**Figura Nº 26: La Asociación y las Tradiciones e Historias Compartidas**  
Fuente: Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nº1 (Anexo 5)

## Título 6: Visión Compartida del “Debe Ser”

### Respuestas Obtenidas:

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca (1)	0	0 %
Ocasionalmente (2)	10	36 %
Algunas veces (3)	14	50 %
Frecuentemente (4)	4	14 %
Siempre (5)	0	0 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

### Interpretación:

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Catorce (14) empresarios que representaron el 50% de los encuestados dijeron que “algunas veces” ha existido una visión compartida respecto a lo que debe ser la asociación.
- Diez (10) empresarios, significando el 36%, respondieron que “ocasionalmente” ha existido una visión compartida entre los miembros de la asociación.
- Cuatro (4) empresarios, que explican en 14% de los encuestados, expresaron que “frecuentemente” ha existido una visión compartida respecto a lo que debe ser la asociación.
- Finalmente, ninguno de los empresarios consultados (0%) dijeron que “siempre” o “nunca” ha existido una visión compartida en la asociación.

En este caso, sumando los que declaran que solo “ocasionalmente” y “algunas veces” ha existido una visión compartida en la asociación, éstos representan el 86% del total de encuestados, más de seis (6) veces el 14% de los que piensan que eso ocurre “frecuentemente”, lo cual nos facilita relacionar este hecho a que en la asociación no existe suficientes tradiciones e historias compartidas, lo cual, es el fundamento base de la visión compartida, es decir, el enlace entre el pasado y el futuro.

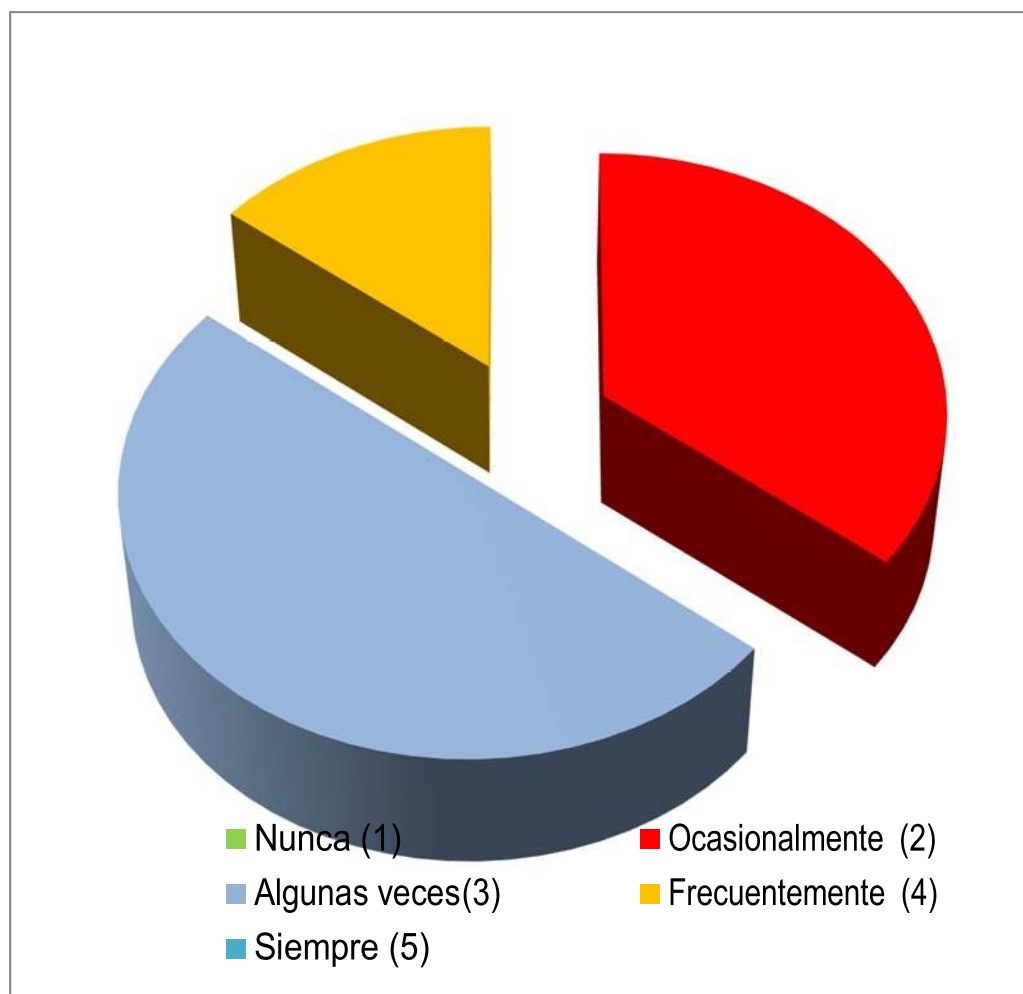
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Cultura Organizacional

**Indicador:** Valores

**Ítem:** Visión Compartida del “Debe Ser”



**Figura Nª 27: La Asociación y la Visión Compartida del “Debe Ser”**  
Fuente: Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª1 (Anexo 5)

## Dimensión: CULTURA ORGANIZACIONAL

### Indicador: Creencias

#### Título 7: Requisitos de Ingreso y Permanencia a la Asociación

##### Respuestas Obtenidas:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	0	0 %
Ocasionalmente (2)	19	68 %
Algunas veces (3)	9	32 %
Frecuentemente (4)	0	0 %
Siempre (5)	0	0 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

##### Interpretación:

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

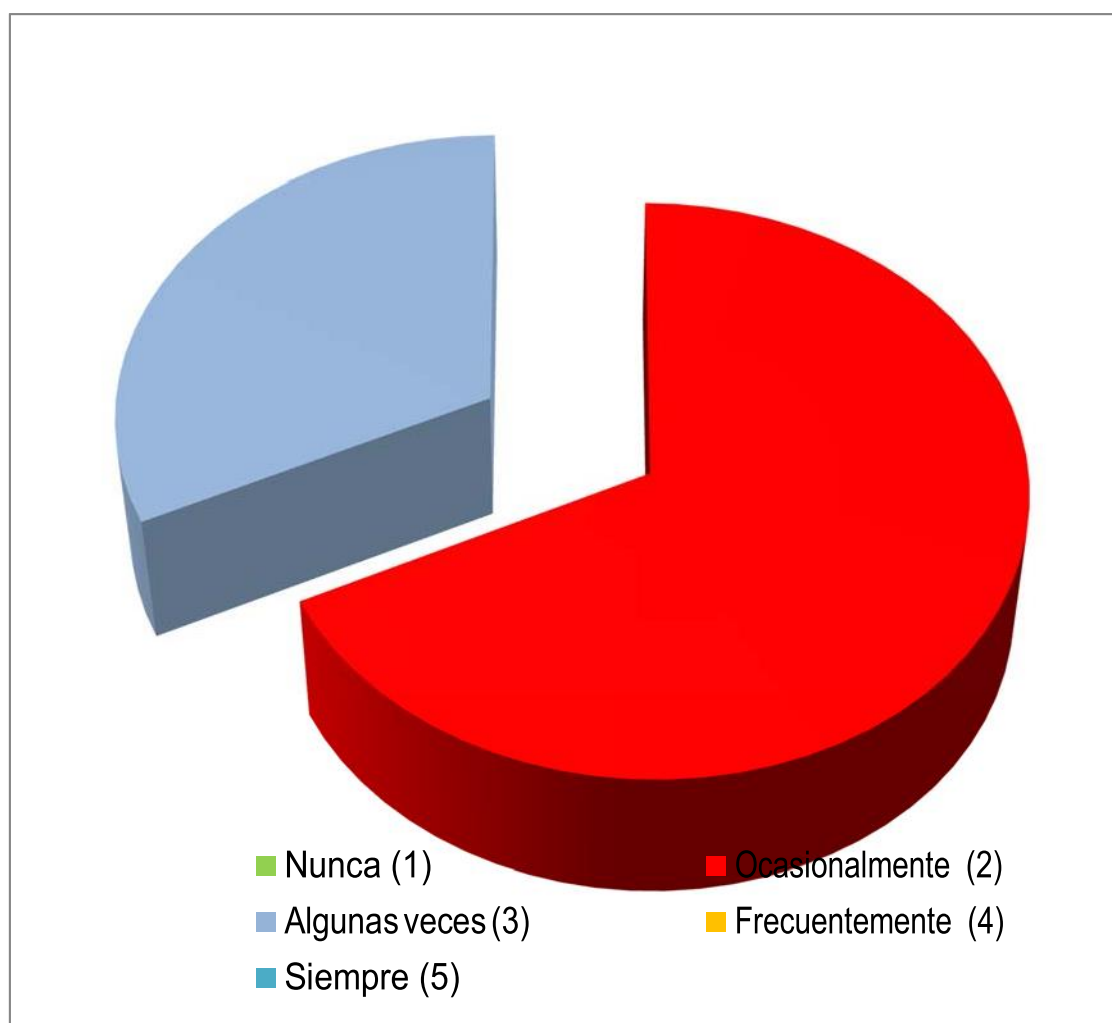
- Diecinueve (19), es decir, el 68%, manifestaron que solo “ocasionalmente” se exigen requisitos de ingreso y permanencia en la asociación
- Nueve (9), el 32% de los encuestados dijeron que “algunas veces” se establecen requisitos de ingreso o permanencia en la asociación. Sumando
- Ningún empresario (0%) expresó que “frecuentemente”, “siempre” y “nunca” se pide estos requisitos a los ingresantes o miembros de la asociación.

Esta situación, nos permite entender que el ingreso o permanencia en la asociación es básicamente, una cuestión de decisión propia. No está sujeta a una determinada normatividad, lo cual hace “volátil” el compromiso del grupo a participar y apoyar cualquier iniciativa de transformación.



**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos  
**Dimensión:** Cultura Organizacional  
**Indicador:** Creencias  
**Ítem:** Requisitos de Ingreso y Permanencia en la Asociación



**Figura Nª 28: La Asociación y los Requisitos de Ingreso y Permanencia**  
**Fuente: Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª1 (Anexo 5)**

## Título 8: Obtención de la Información para Desarrollar el Negocio

### Respuestas Obtenidas:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	0	0 %
Ocasionalmente (2)	24	86%
Algunas veces (3)	4	14%
Frecuentemente (4)	0	0 %
Siempre (5)	0	0 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

### Interpretación:

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veinticuatro (24) empresarios, el 86%, expresaron que solo “ocasionalmente”, la asociación les proveía la información que necesitaban para tomar mejores decisiones
- Cuatro (4) encuestados, representando el 14%, dijeron que únicamente “algunas veces” obtenían en la asociación, información útil para sus negocios
- Ningún empresario, que representa el 0%, cree que “frecuentemente”, “siempre” o “nunca”, es posible hallar en la asociación la información que se busca para desarrollar sus negocios.

Este aspecto, en las creencias o percepción del valor de ingreso y permanencia en la asociación, es clave, considerando que, los empresarios, grandes o pequeños, no necesitan alcanzar altos grados académicos, para entender la importancia de la información para la toma de decisiones. Si la opinión mayoritaria (100%) es que solo eventualmente se lograría esa información, es natural que se lleguen a preguntar “¿cuál es el valor de ingresar y permanecer en la asociación?”

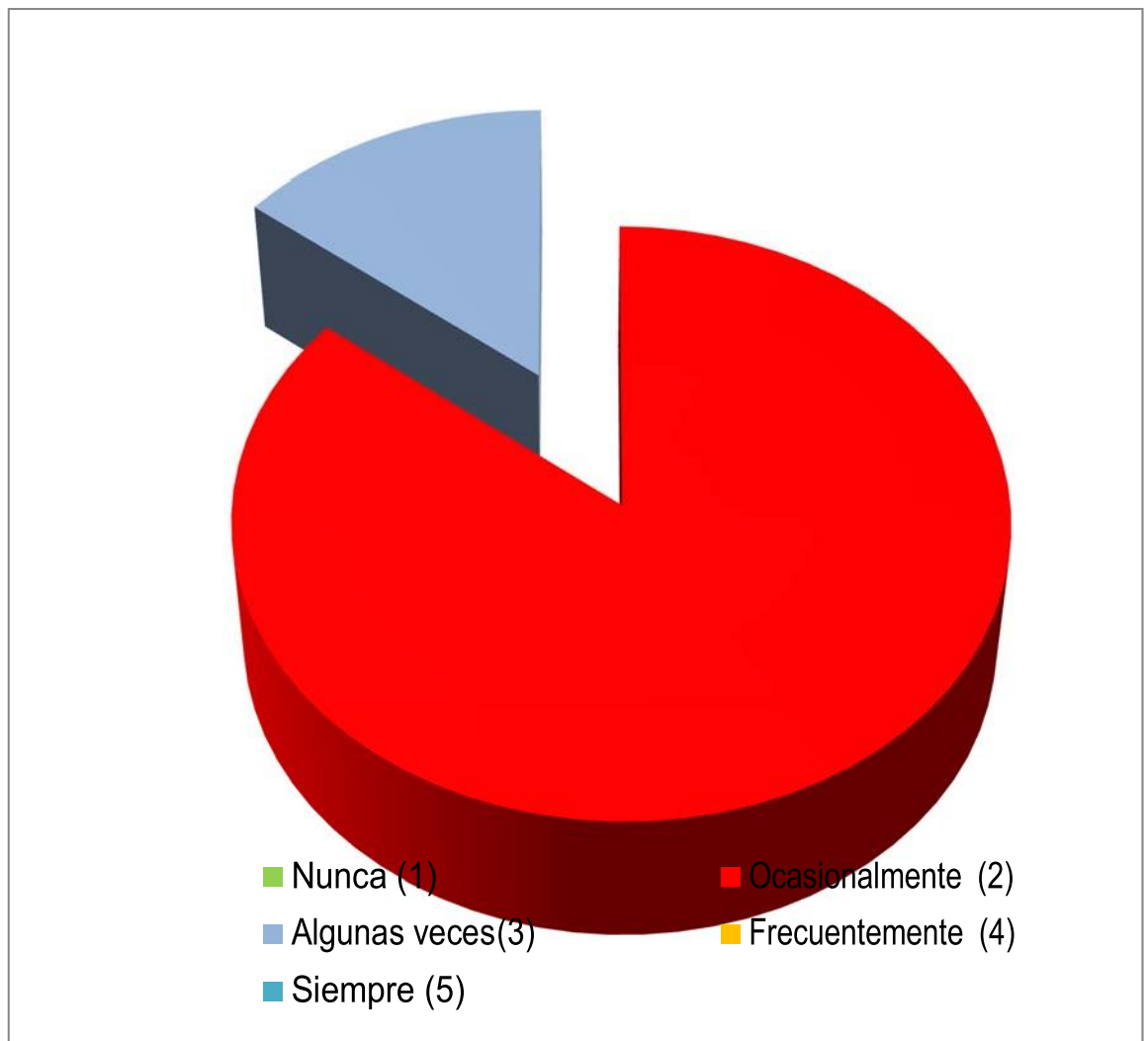
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Cultura Organizacional

**Indicador:** Creencias

**Ítem:** Información para el Desarrollo del Negocio



**Figura N° 29: La Asociación y la Información para Desarrollar el Negocio**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario N°1 (Anexo 5)

## Título 9: Beneficios versus Costos por ser miembro en la Asociación

### Respuestas Obtenidas:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	5	18 %
Ocasionalmente (2)	9	32 %
Algunas veces (3)	9	32%
Frecuentemente (4)	0	0 %
Siempre (5)	5	18%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

### Interpretación:

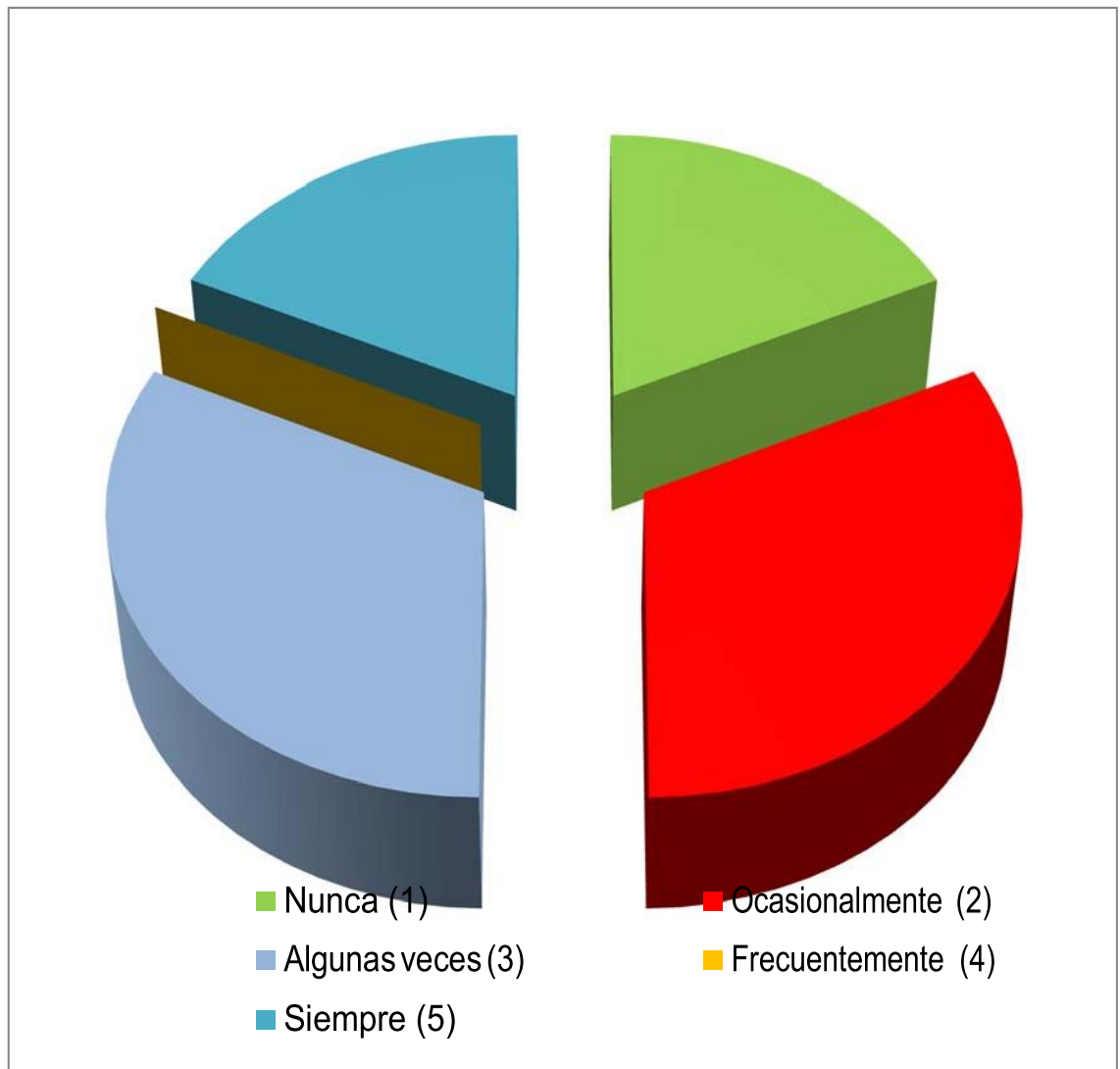
Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Nueve (9) empresarios que representan el 32%, cree que solo “ocasionalmente”, ser miembro en la asociación le proporcione más beneficios que costos. Igual número y porcentaje lo obtuvieron quienes piensan que “algunas veces” los beneficios son mayores a los costos.
- Un grupo de empresarios (5), el 18%, fueron más críticos y dijeron que “nunca” los beneficios son mayores que los costos. Otro grupo (5), el 18%, en cambio fue muy positivo, manifestando que los beneficios siempre son mayores que los costos.
- Finalmente, ningún empresario (0%), respondió que frecuentemente, ser miembro en la asociación le proporciona más beneficios que costos.

Estos resultados revelan que 64% de los encuestados consideran que su presencia en la asociación aún vale la pena, a comparación de 18% que seguramente están considerando abandonarla. Observamos un curioso 18% que encuentra más que razonable su permanencia en la organización. Resultaría importante precisar las razones positivas de estos últimos para proyectarlas al 64% que estaría esperando obtener más beneficios para asegurar su permanencia.

**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos  
**Dimensión:** Cultura Organizacional  
**Indicador:** Creencias  
**Ítem:** Beneficios y Costos por ser Miembro de la Asociación



**Figura N° 30: Los Beneficios y Costos por ser miembro de la Asociación**  
Fuente: Elaboración Propia. Información del Cuestionario N° 1 (Anexo 5)

## Título 10: Desarrollo de la Asociación y Oportunidades de Negocios

### Respuestas Obtenidas:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	0	0,0 %
Ocasionalmente (2)	12	43,0 %
Algunas veces (3)	8	28,5 %
Frecuentemente (4)	8	28,5 %
Siempre (5)	0	0,0 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,0 %</b>

### Interpretación:

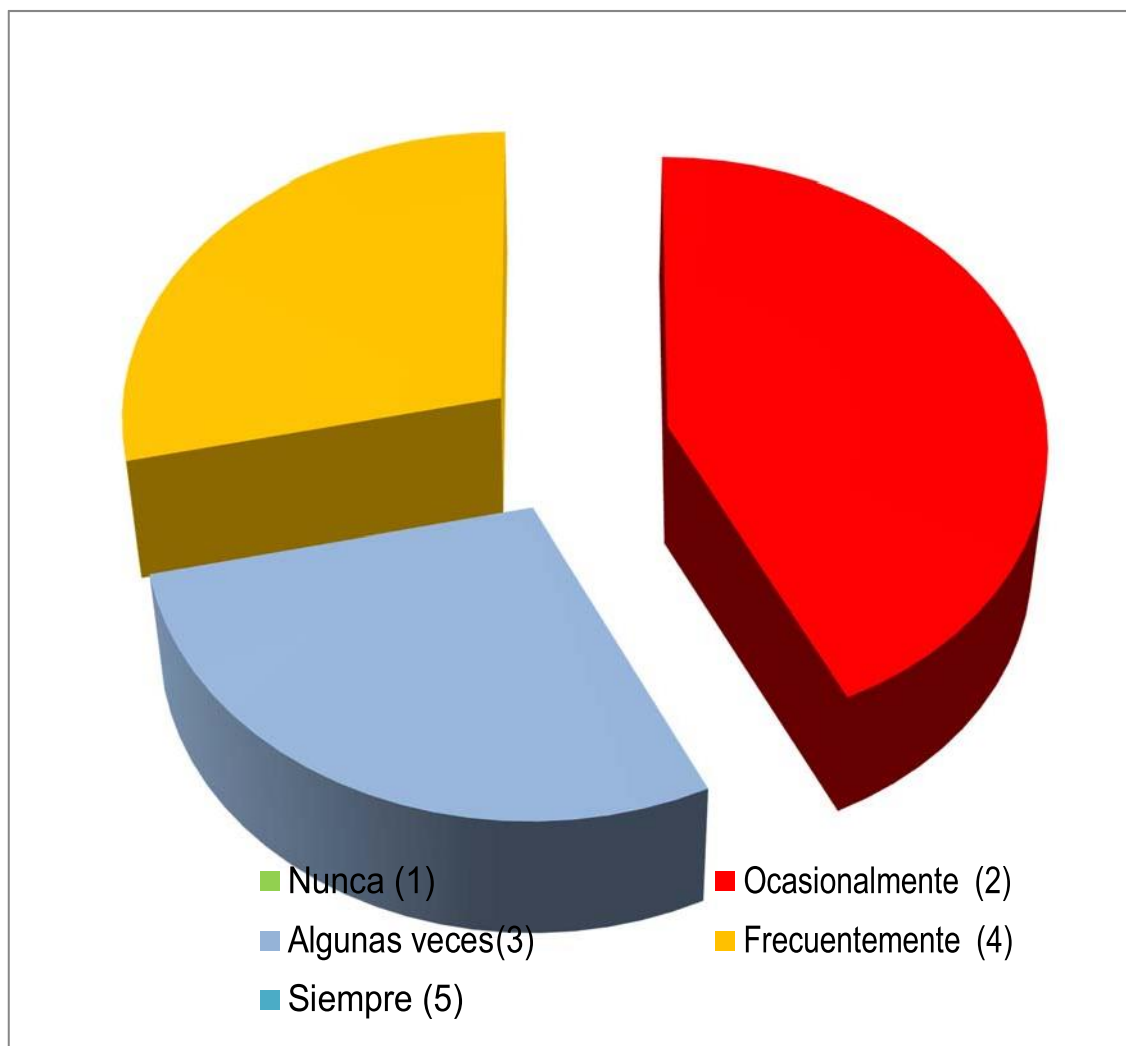
Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Doce (12) empresarios, que representan el 42% de los encuestados, consideran que solo “ocasionalmente” el desarrollo de la asociación podría significar el incremento de sus oportunidades de negocio.
- Ocho (8) empresarios, es decir, el 29%, dijeron que algunas veces el desarrollo de la asociación puede incrementar las oportunidades de negocios. Igual número e idéntico porcentaje lo obtuvieron quienes opinan que “algunas veces” o “frecuentemente” el desarrollo de la asociación sí puede incrementar las oportunidades de negocio.
- Finalmente, no hubo opiniones extremas, es decir, nadie dijo “siempre” y nadie dijo “nunca”.

En este tipo de consulta, se observa que solo el 29% de los empresarios, menos de la tercera parte, visualiza una relación clara entre el desarrollo de la asociación y la mejora de sus negocios. El 71% (“ocasionalmente” y “algunas veces”) no llega a establecer una relación directa, aunque no la rechaza. En términos generales, la situación no es mala, es más bien propicia para explicar ampliamente la relación directa entre ambos conceptos.

**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos  
**Dimensión:** Cultura Organizacional  
**Indicador:** Creencias  
**Ítem:** Desarrollo y Oportunidades de Negocio



**Figura Nª 31: El Desarrollo Asociativo y el Incremento de Oportunidades de Negocios**  
Fuente: Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª1 (Anexo 5)

## Título 11: Inversión en Tecnología de Producción y Administración

### Respuestas Obtenidas:

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca (1)	0	0%
Ocasionalmente (2)	24	86%
Algunas veces (3)	4	14 %
Frecuentemente (4)	0	0 %
Siempre (5)	0	0 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

### Interpretación:

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veinticuatro (24) empresarios, que representan el 86% de los encuestados, consideran que solo “ocasionalmente” sería necesario invertir en nuevos conocimientos tecnológicos de producción y administración.
- Un grupo de empresarios, en número de 4, que representan al 14%, dijeron que “algunas veces” sí sería necesario invertir en la adquisición de nuevos conocimientos en tecnología de producción y administración de negocios.
- Finalmente, ningún empresario opinó de que estas inversiones se hagan o “frecuentemente” o “siempre”, pero tampoco “nunca”.

La inversión en tecnología de producción o de administración de negocios es, en nuestros días, una decisión estratégica clave de competitividad, sin embargo, en el caso de la asociación, observamos que el pensamiento mayoritario no lo considera esencial, básicamente por la sobrevaloración de los métodos tradicionales, estrechamente relacionados al fundamento cultural de las empresas que conforman la asociación.



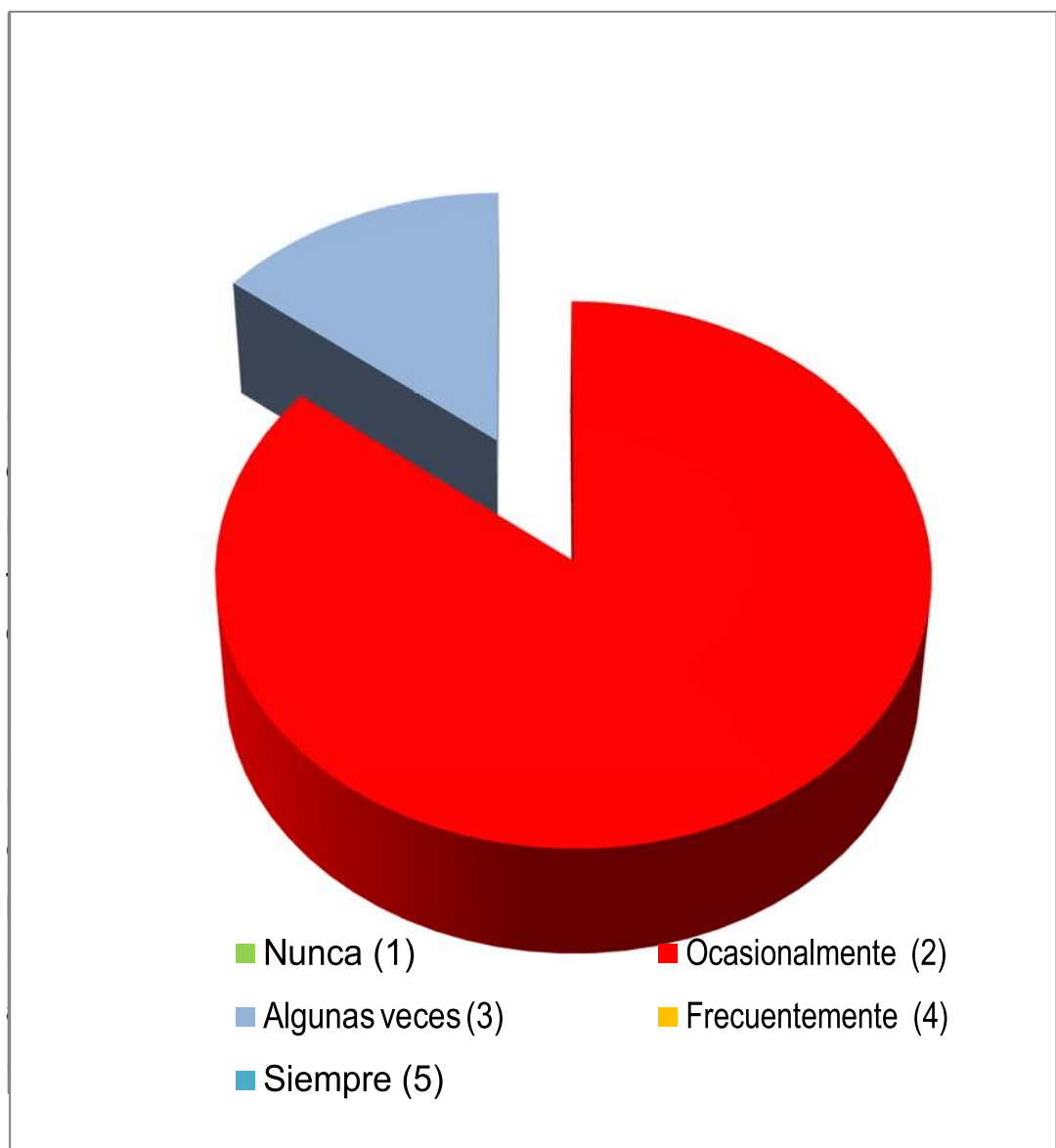
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Cultura Organizacional

**Indicador:** Creencias

**Ítem:** Inversión en Tecnología de Producción y Administración



**Figura Nª 32: La Inversión en Tecnología de Producción y Administración**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª1 (Anexo 5)

## Título 12: Apoyo de la Universidad o Centro de Investigación

### Respuestas Obtenidas:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	0	0 %
Ocasionalmente (2)	4	14 %
Algunas veces (3)	24	86%
Frecuentemente (4)	0	0 %
Siempre (5)	0	0 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

### Interpretación:

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veinticuatro (24) empresarios, que representan el 86% de los encuestados, opinó algunas veces se hacía necesario contar con el apoyo de la Universidad o de un Centro de Investigación.
- Cuatro (4) empresarios, el 14%, creen que “ocasionalmente” sería necesario el apoyo de la Universidad o un Centro de Investigación.
- Finalmente, ningún empresario dijo que “frecuentemente” o “siempre” o “nunca”.

En esta encuesta lo que se entiende es que los centros académicos han estado siempre alejados de la realidad empresarial, especialmente de la pequeña y mediana. Pudimos escuchar acerca de visitas esporádicas de una que otra universidad a estos ámbitos, pero de ninguna que hiciera un trabajo sostenido y con resultados. De ahí que los centros académicos, no forman parte, hasta la fecha, de las alternativas de cambio posibles para estos empresarios, lo cual representa precisamente, una oportunidad y un desafío.

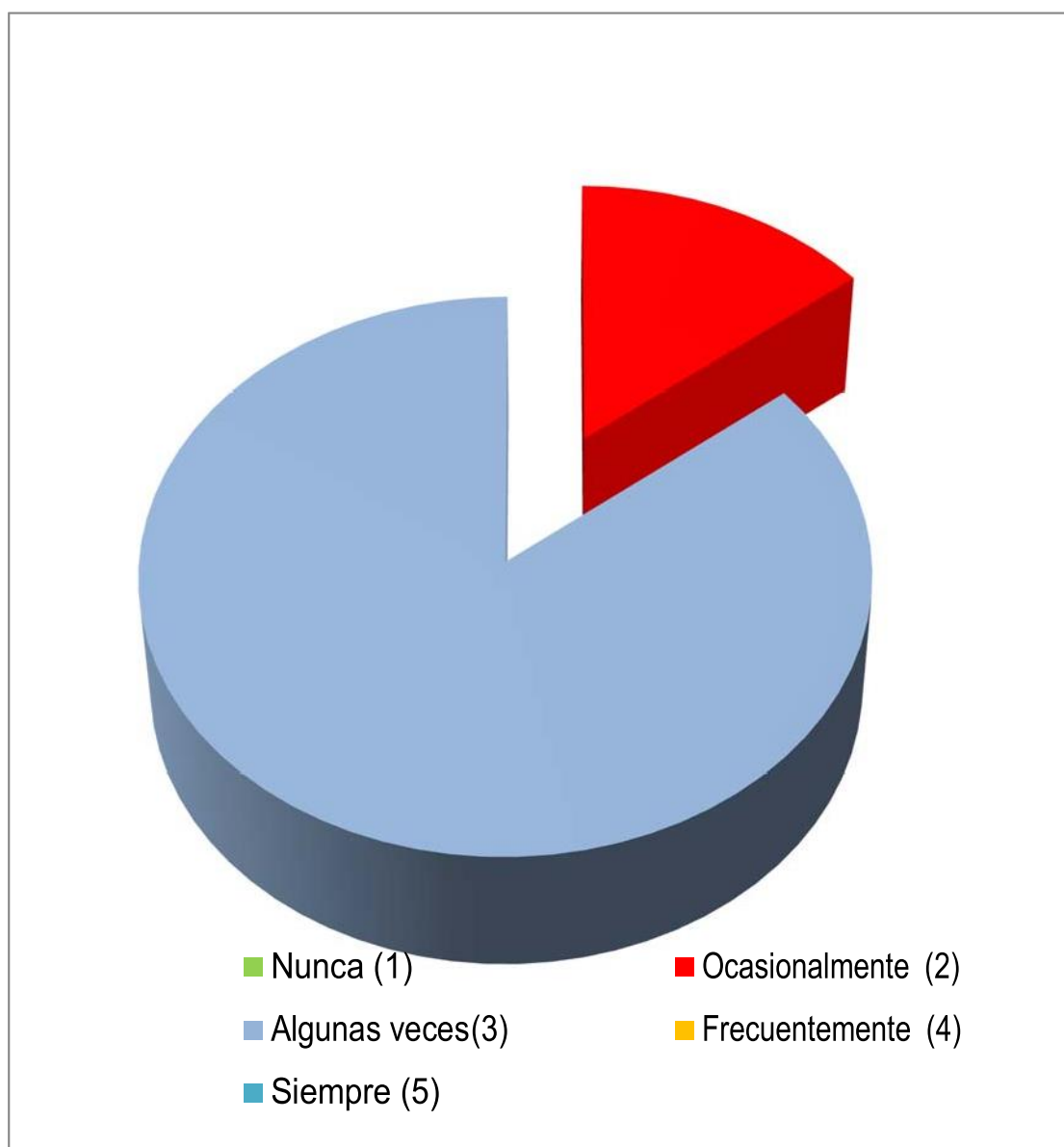
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Cultura Organizacional

**Indicador:** Creencias

**Ítem:** Apoyo de la Universidad o Centro de Investigación



**Figura N° 33: La Necesidad de Apoyo de la Universidad y/o Centros de Investigación**

Fuente: Elaboración Propia. Información del Cuestionario N°1 (Anexo 5)

## Dimensión: CULTURA ORGANIZACIONAL

### Indicador: Clima Organizacional

#### Título 13: La Asociación y el Aprendizaje y Progreso Personal

##### Respuestas Obtenidas:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	0	0 %
Ocasionalmente (2)	23	82 %
Algunas veces (3)	4	14 %
Frecuentemente (4)	1	4 %
Siempre (5)	0	0 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

##### Interpretación:

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veintitrés (23) empresarios, explicando el 82% del total, expresan que solo “ocasionalmente” perciben que la asociación les facilita el aprendizaje y el progreso personal.
- Cuatro (4) empresarios, el 14%, dijeron que “algunas veces” la asociación les facilita aprender y progresar como persona.
- Solo un (1) empresario, representado por el 4%, respondió que frecuentemente la asociación le facilita el aprender y progresar como persona.
- Finalmente, ningún empresario manifestó que “siempre” o “nunca” percibía que la asociación les facilitaba el aprendizaje y el progreso personal.

Se observa claramente que la asociación aún no ha intentado convertirse en un centro de formación asociativa, lo cual le hubiera brindado la posibilidad de transformar la percepción común de los asociados de verla simplemente como un motivo de reunión social periódica. El programa formativo, según revelan otras experiencias, es clave para desarrollar la base cultural de las organizaciones asociativas.

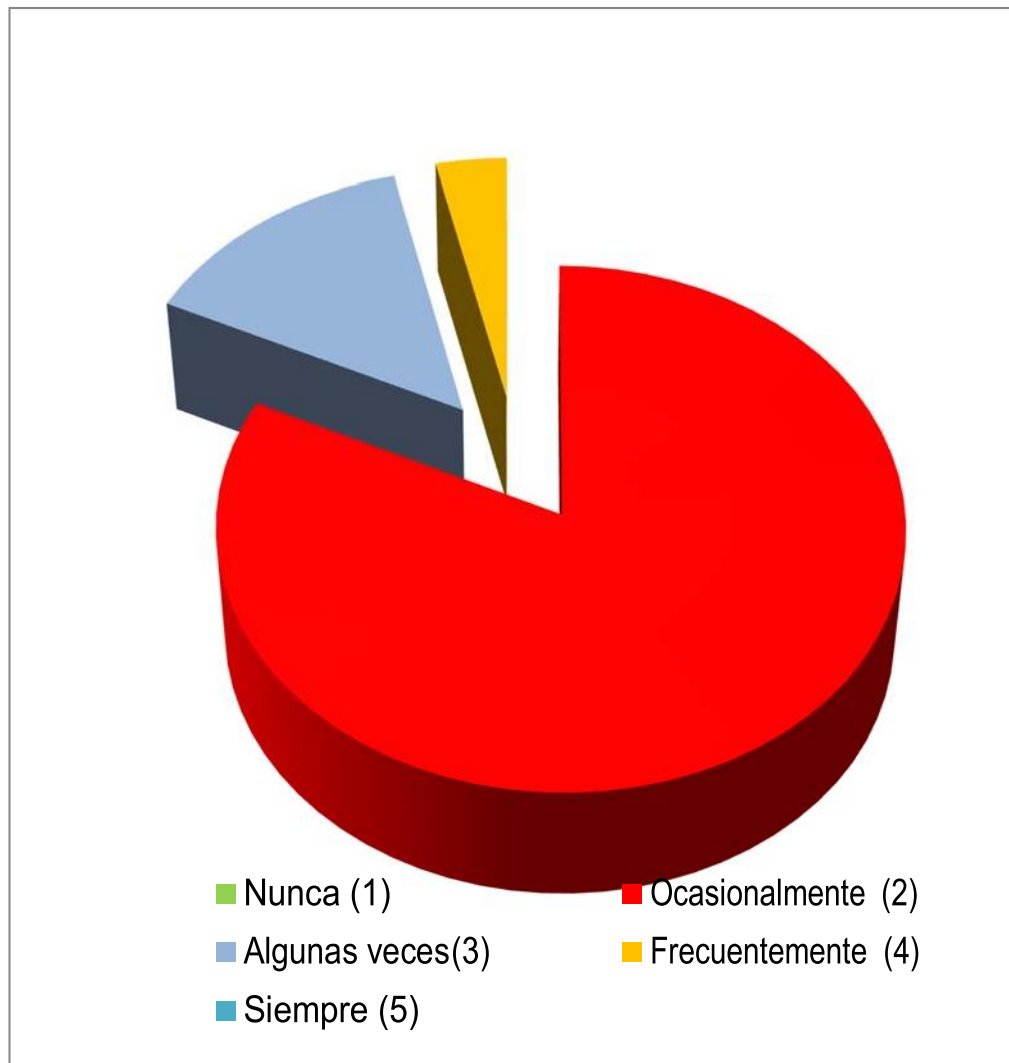
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Cultura Organizacional

**Indicador:** Clima Organizacional

**Ítem:** Facilitación del Aprendizaje y Progreso Personal



m

**Figura N° 34: La Asociación, el Aprendizaje y el Progreso Personal**  
**Fuente: Elaboración Propia. Información del Cuestionario N°1 (Anexo 5)**

## Título 14: Ambiente de Cooperación en la Asociación

### Respuestas Obtenidas:

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca (1)	5	18 %
Ocasionalmente (2)	14	50 %
Algunas veces (3)	8	29%
Frecuentemente (4)	0	0 %
Siempre (5)	1	3%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

### Interpretación:

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Catorce (14) empresarios que representan el 50% de los encuestados consideran que solo “ocasionalmente se percibe un ambiente de cooperación dentro de la asociación.
- Otro grupo de empresarios en número de 8 que representan al 29%, dijeron que “algunas veces” se percibe un ambiente de cooperación dentro de la asociación.
- Cinco (5) empresarios representando el 18%, respondieron que “nunca” se percibe un ambiente de cooperación dentro de la asociación.
- Un (1) empresario que representa el 3% de los encuestados, dijo que “siempre” se percibe un ambiente de cooperación dentro de la asociación y ninguno mencionó que “frecuentemente”

Sumando quienes opinaron que solo “ocasionalmente”, “algunas veces” y “nunca” se obtiene 97%. Este resultado no es extraño, ya que la percepción de la existencia o no de un ambiente de cooperación, solo es posible cuando se plantean proyectos o programas que exigen la participación y esfuerzo integrado de los miembros de una organización.

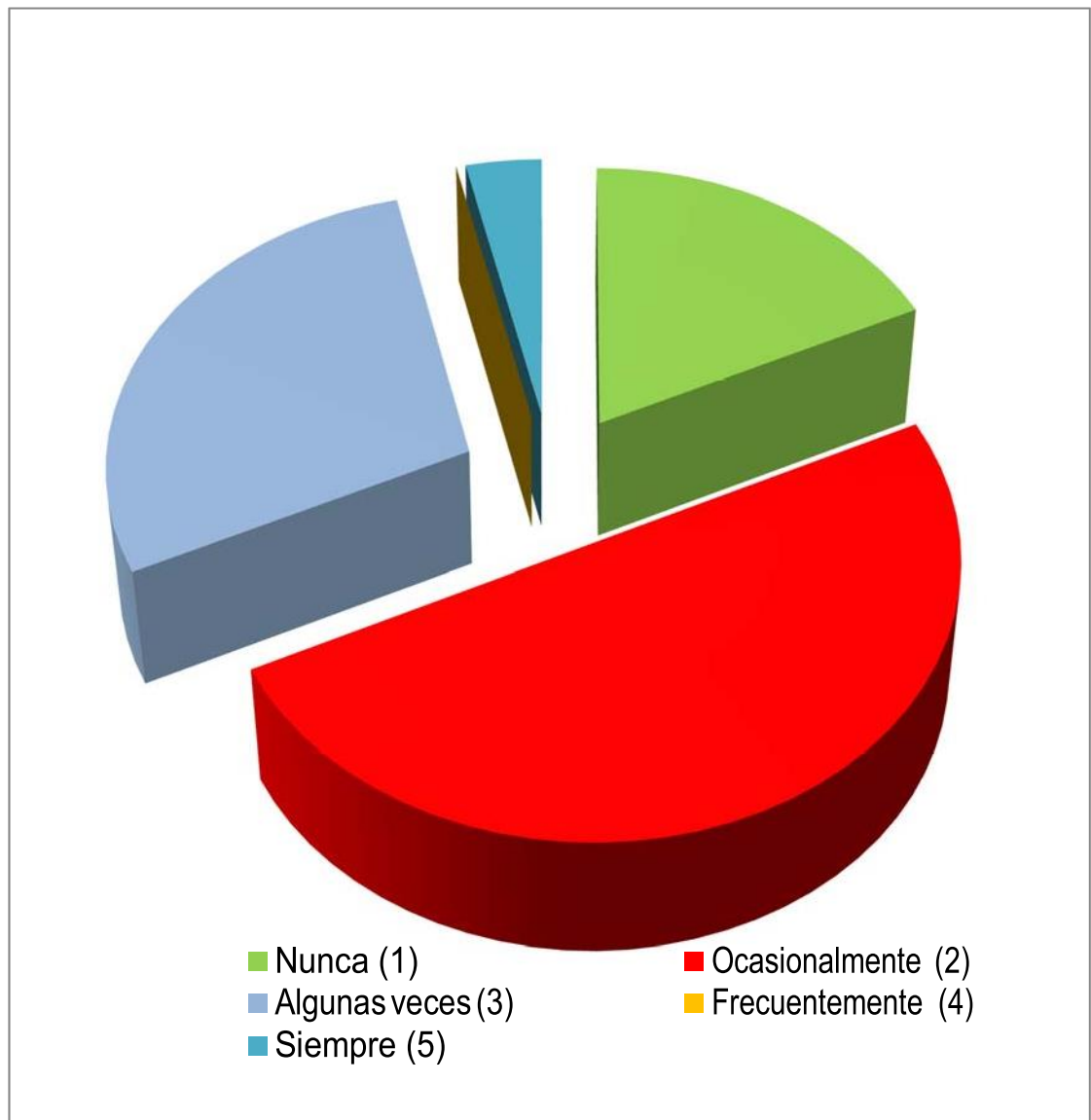
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Cultura Organizacional

**Indicador:** Clima Organizacional

**Ítem:** Ambiente de Cooperación en la Asociación



**Figura N° 35: La Asociación y el Ambiente de Cooperación**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario N°1 (Anexo 5)

## Título 15: Asociación y Autonomía de Decisión en Negocios

### Respuestas Obtenidas:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	0	0 %
Ocasionalmente (2)	15	53 %
Algunas veces (3)	5	18 %
Frecuentemente (4)	7	25 %
Siempre (5)	1	4%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

### Interpretación:

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Quince (15) empresarios que representan el 53% de los encuestados consideran que “ocasionalmente” se les permite mantener su autonomía de decisión respecto a su negocio.
- Otro grupo de empresarios en número de siete (7) que representan al 25%, dijeron que “frecuentemente” se les permite mantener su autonomía de decisión respecto a su negocio.
- Igualmente, cinco (5) empresarios representados por el 18%, respondieron que “algunas veces” se les permite mantener su autonomía de decisión respecto a su negocio. Un (1) empresario que representa el 4% de los encuestados, respondió que “siempre” se les permite mantener su autonomía de decisión respecto a su negocio.
- Finalmente, ningún empresario dijo que “nunca” la asociación le permitía tener autonomía en sus decisiones.

Observamos que las respuestas revelan que la asociación no significa un riesgo para la autonomía de decisiones de los empresarios, lo cual es un principio importante que no debe olvidarse, sin embargo, ciertos acuerdos, de interés común, deben respetarse, adaptando las decisiones individuales al cumplimiento de éstos, de lo contrario la asociación no tendría un propósito mayor que los propósitos de sus integrantes.



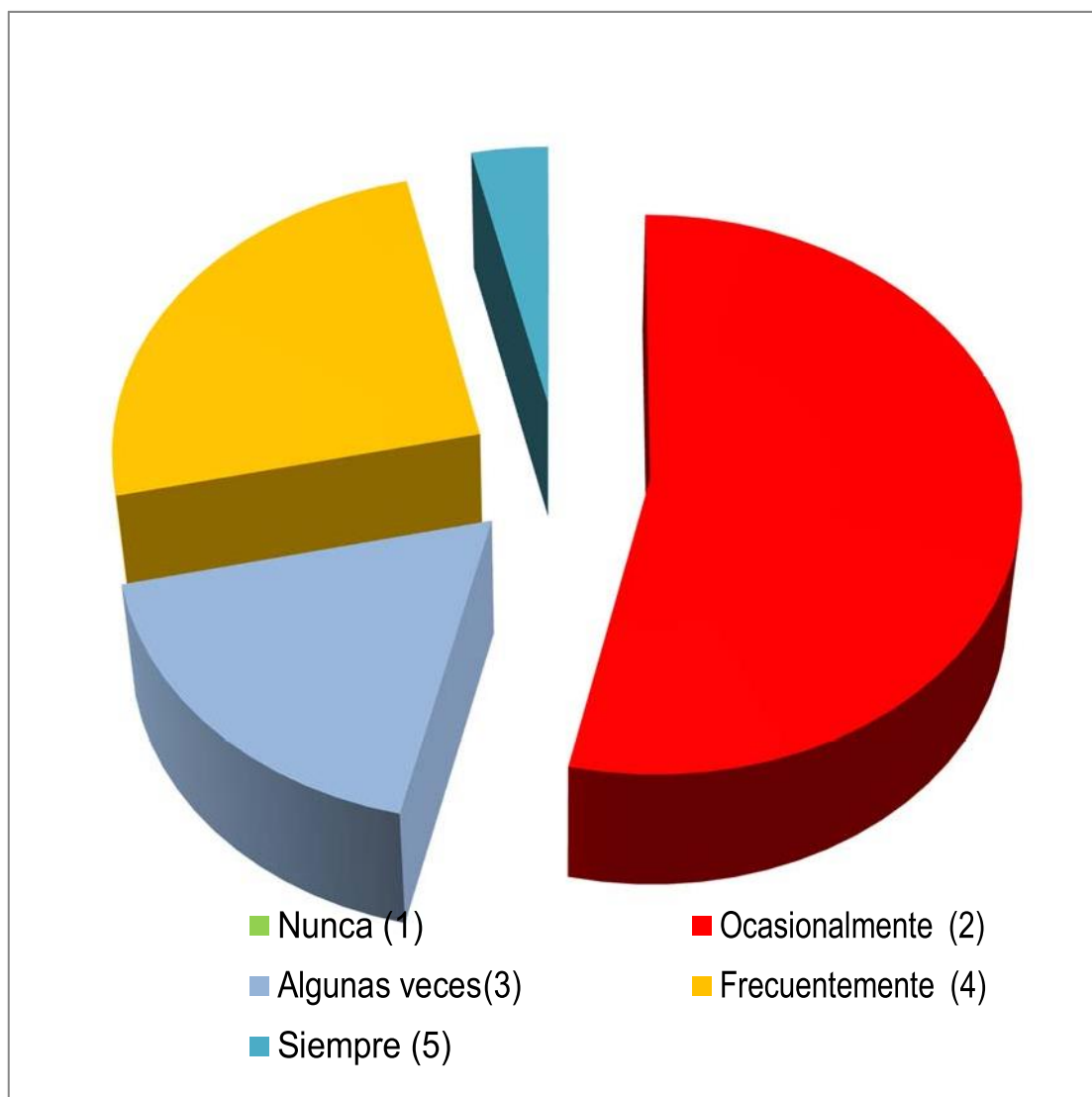
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Cultura Organizacional

**Indicador:** Clima Organizacional

**Ítem:** Mantenimiento de la Autonomía de Decisión



**Figura Nª 36: La Asociación y la Autonomía de Decisión en los Negocios**

**Fuente: Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª1 (Anexo 5)**

## Título 16: Nivel de Confianza entre los Miembros de la Asociación

### Respuestas Obtenidas:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	0	0 %
Ocasionalmente (2)	22	78 %
Algunas veces (3)	3	11 %
Frecuentemente (4)	2	7 %
Siempre (5)	1	4%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

### Interpretación:

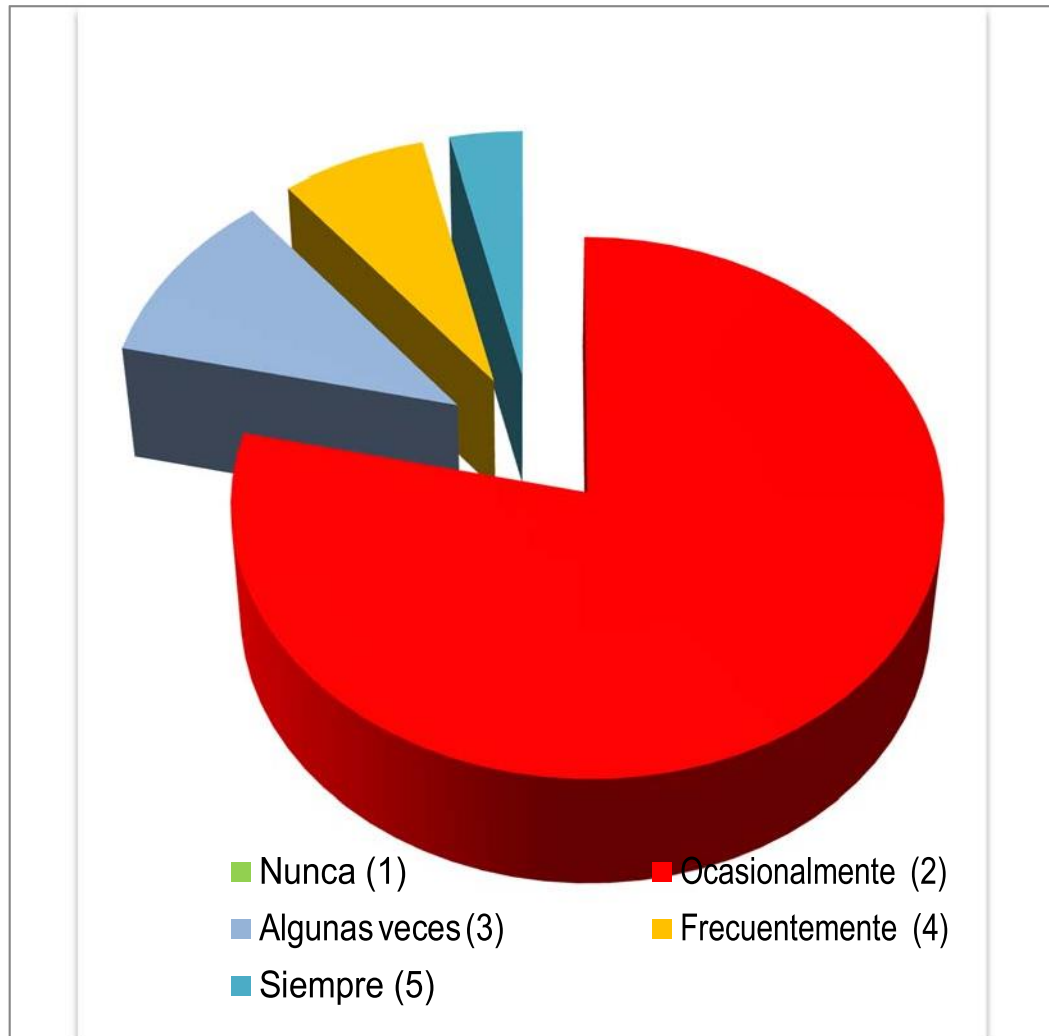
Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veintidós (22) empresarios que representan el 78% de los encuestados consideran que “ocasionalmente” existe suficiente nivel de confianza entre sus miembros.
- Otro grupo de empresarios en número de 3 que representan al 11%, dijeron que “algunas veces” se percibe que en la asociación existe suficiente nivel de confianza entre sus miembros.
- Asimismo, dos (2) empresarios, representando el 7%, respondieron que “frecuentemente” se percibe que en la asociación existe suficiente nivel de confianza entre sus miembros.
- Finalmente, 1 empresario que representa el 4% de los encuestados, respondió que “siempre” se percibe que en la asociación exista suficiente nivel de confianza entre sus miembros. Ningún empresario manifestó que “nunca” existe suficiente nivel de confianza.

Esta encuesta prueba que el clima de confianza en la asociación es mayormente incipiente, pero no inexistente, lo cual es explicable, porque no ha habido hasta la fecha, “pruebas de confianza” que se presentan cuando algo la exige, como por ejemplo, un proyecto conjunto de dimensión estratégica para la asociación.

**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos  
**Dimensión:** Cultura Organizacional  
**Indicador:** Clima Organizacional  
**Ítem:** Nivel de Confianza entre los Asociados



**Figura Nª 37: La Asociación y el Nivel de Confianza entre los Asociados**  
**Fuente: Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª1 (Anexo 5)**

## Título 17: Nivel de Compromiso para la Acción en la Asociación

### Respuestas Obtenidas:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	0	0 %
Ocasionalmente (2)	14	50 %
Algunas veces (3)	9	32 %
Frecuentemente (4)	5	18 %
Siempre (5)	0	0 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

### Interpretación:

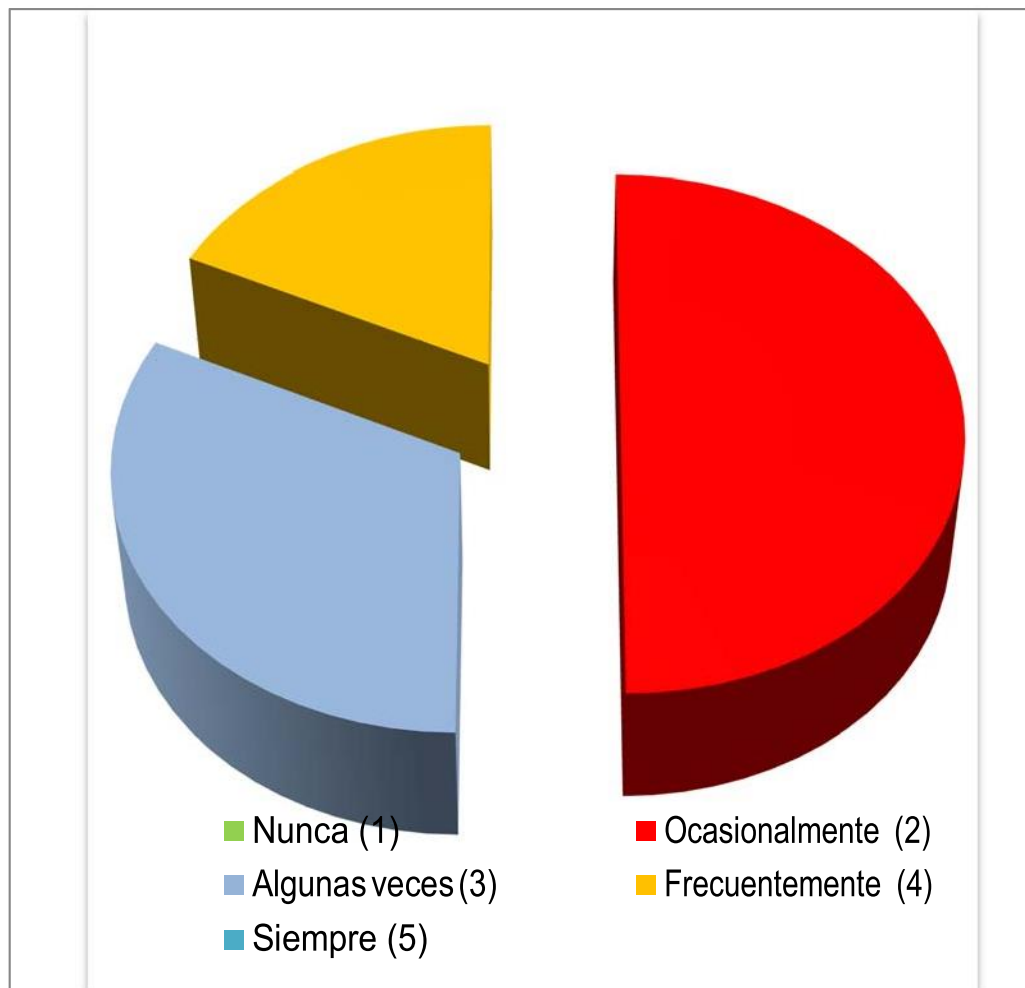
Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Catorce (14) empresarios que representan el 50% de los encuestados consideran que “ocasionalmente” en la asociación existe suficiente nivel de compromiso para la acción entre sus miembros.
- Nueve (9) empresarios, el 32%, opinan que “algunas veces” existe nivel de compromiso para la acción en la asociación.
- Cinco (5) empresarios, el 18%, dijo que “frecuentemente” en la asociación existe nivel de compromiso para la acción.
- Finalmente, ningún empresario opinó que “siempre” o “nunca” existe nivel de compromiso para la acción en la asociación.

La opinión mayoritaria, sumando el 50% y el 32% (82%) refleja que el nivel de compromiso es limitado, pero en este caso también, no inexistente, lo cual es positivo, desde un punto de vista de la posibilidad de incrementarlo, con el respectivo trabajo de fortalecimiento de valores y habilidades de gestión.

**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos  
**Dimensión:** Cultura Organizacional  
**Indicador:** Clima Organizacional  
**Ítem:** Nivel de Compromiso entre los Asociados



**Figura Nº 38: La Asociación y el Nivel de Compromiso entre los Asociados**  
**Fuente: Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nº1 (Anexo 5)**

## Título 18: Voluntad de Integrarse a otros Grupos de Productores y Comercializadores

### Respuestas Obtenidas:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	4	14 %
Ocasionalmente (2)	15	54 %
Algunas veces (3)	5	18 %
Frecuentemente (4)	4	14%
Siempre (5)	0	0 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

### Interpretación:

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Quince (15) empresarios, que representan el 54% dijeron que “ocasionalmente” perciben en la asociación voluntad para integrarse a otros grupos de empresarios, productores y/o comercializadores.
- Cinco (5) empresarios, el 18%, expresaron que “algunas veces” observan en la asociación voluntad de integrarse a otros empresarios con similar actividad productora y/o comercial.
- Asimismo, cuatro (4) empresarios, el 14%, opinaron que “frecuentemente” perciben en la asociación voluntad para integrarse a otros grupos de empresarios, productores y/o comercializadores. La misma cantidad y porcentaje correspondió a los empresarios que dijeron que “nunca” observaron esa voluntad de integración.

En este caso, sumando el 54% y el 18% obtenemos 72% que creen que hay una limitada voluntad para integrarse a otros grupos de empresarios con interese similares, sin embargo, esto se debe a que la percepción de “otros empresarios” es tradicionalmente de “competidores”, lo cual es una visión limitada que requiere replantearse en orden a las nuevas tendencias.

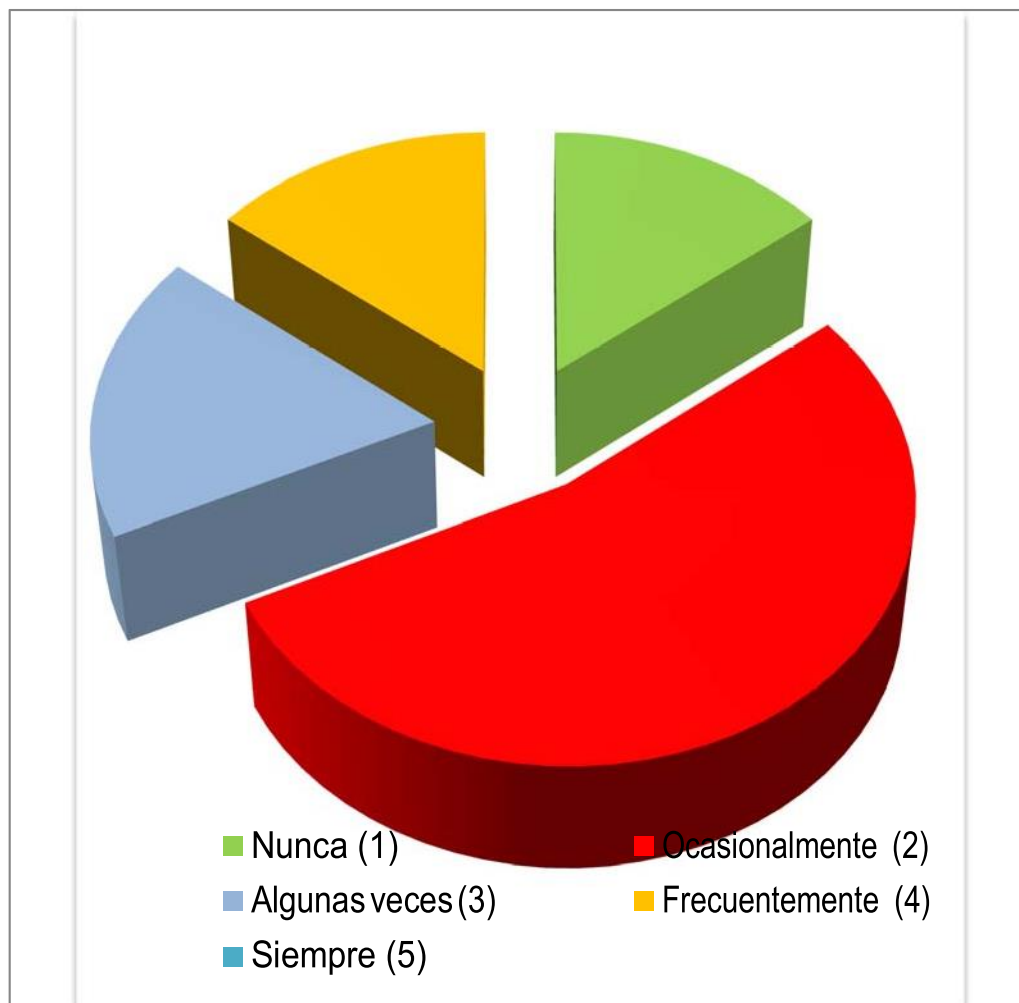
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Cultura Organizacional

**Indicador:** Clima Organizacional

**Ítem:** Voluntad de Ingreso a otros Grupos de Productores y Comercializadores



**Figura Nª 39: La Asociación y la Voluntad de Integrarse a otros Grupos de Empresarios**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª1 (Anexo 5)

## Dimensión: CULTURA ORGANIZACIONAL

### Indicador: Normas Internas

#### Título 19: Normas de Participación en Asambleas y Reuniones

##### Respuestas Obtenidas:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	0	0 %
Ocasionalmente (2)	11	39 %
Algunas veces (3)	9	32 %
Frecuentemente (4)	5	18 %
Siempre (5)	3	11%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

##### Interpretación:

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Once (11) empresarios, el 39% de los encuestados, respondieron que “ocasionalmente” son claras las normas de participación en asambleas y reuniones de la asociación.
- Nueve (9) empresarios que representan el 32%, consideran que “algunas veces” las normas que determinan como se debe participar en las asambleas y reuniones de la asociación son claras.
- Un grupo de empresarios, en número de cinco (5) que representan al 18%, dijeron que “frecuentemente” las normas que determinan como se debe participar en las asambleas y reuniones de la asociación son claras.
- Asimismo, tres (3) empresarios representados por el 11%, respondieron que “siempre” las normas que determinan como se debe participar en las asambleas y reuniones de la asociación son claras. Ningún empresario dijo que “nunca” son claras dichas normas.

Se observa que, veinte (20) encuestados, el 71% del total, expresa que este tipo de normas no son suficiente claras, lo cual es lógico por la limitada formalización de la asociación.



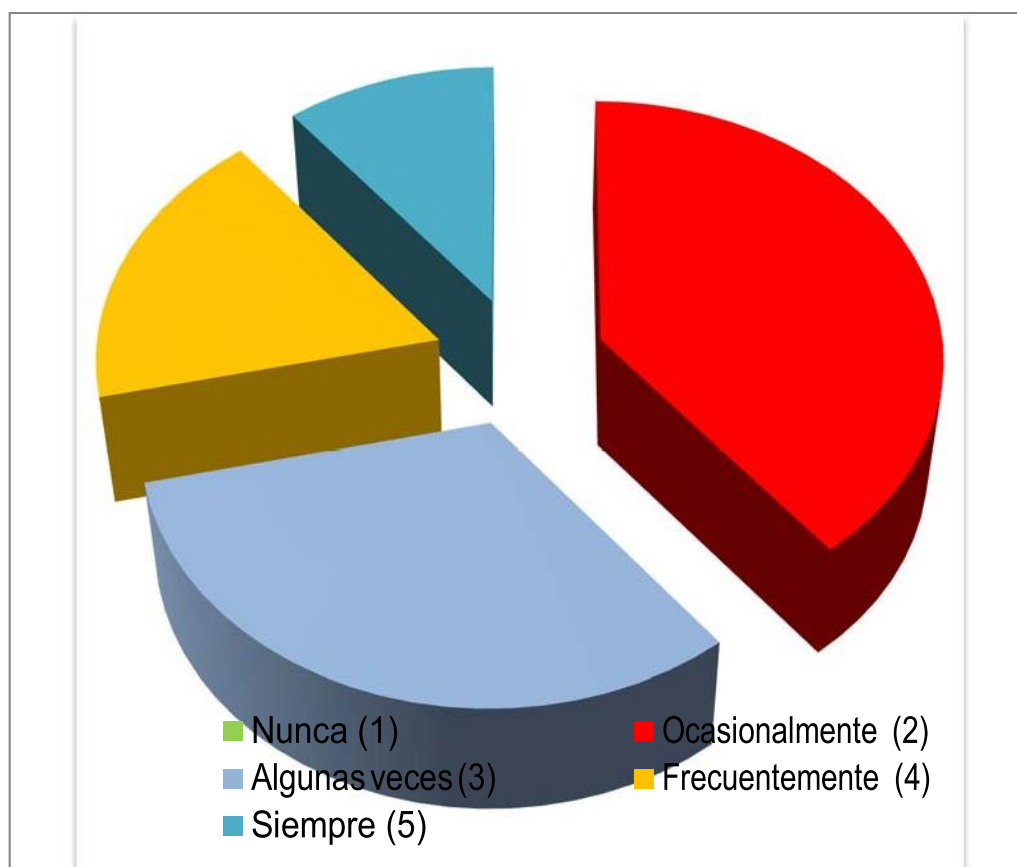
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Cultura Organizacional

**Indicador:** Normas Internas

**Ítem:** Normas de Participación en Asambleas y Reuniones



**Figura Nª 40: La Asociación y las Normas de Participación en Asambleas y Reuniones**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª1 (Anexo 5)

## Título 20: Normas de Cumplimiento de Acuerdos de Asamblea

### Respuestas Obtenidas:

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca (1)	0	0 %
Ocasionalmente (2)	5	18 %
Algunas veces (3)	23	82 %
Frecuentemente (4)	0	0 %
Siempre (5)	0	0 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

### Interpretación:

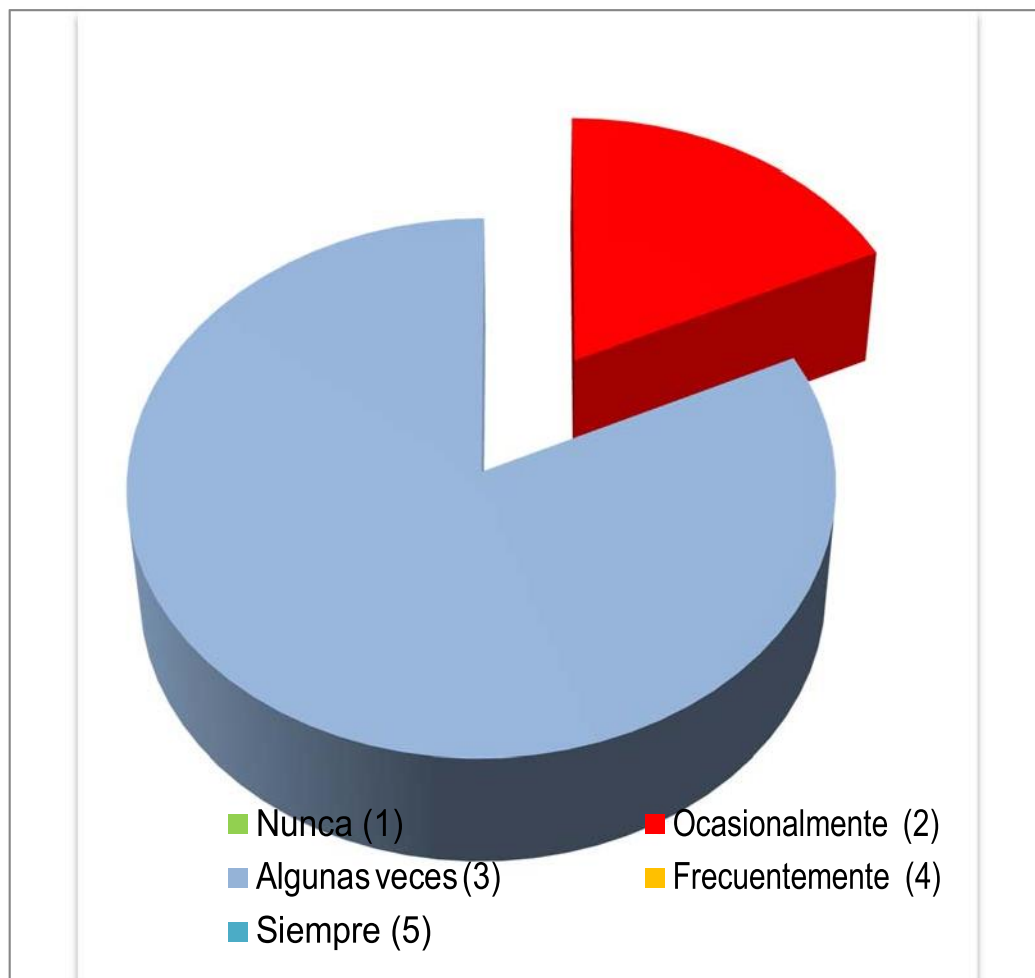
Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veintitrés (23) empresarios, que representa el 82%, cree que “algunas veces” son claras las normas que determinan como deben cumplirse los acuerdos de las asambleas y reuniones de la asociación.
- Cinco (5) empresarios que representan el 18% de los encuestados consideran que “ocasionalmente” son claras las normas que determinan como deben cumplirse los acuerdos.
- Ninguno de encuestados, dijeron que “algunas veces” o “siempre” o “nunca” son claras las normas que determinan como deben cumplirse los acuerdos.

En esta consulta, se aprecia que la claridad o comprensión de las normas que determinan como deben cumplirse los acuerdos de las asambleas y reuniones de la asociación, es limitada, lo cual, como dijimos anteriormente, se debe al insuficiente grado de formalización interna de la asociación.

**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos  
**Dimensión:** Cultura Organizacional  
**Indicador:** Normas Internas  
**Ítem:** Normas de Cumplimiento de los Acuerdos de la Asamblea



**Figura N° 41: La Asociación y las Normas de Cumplimiento de los Acuerdos**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario N°1 (Anexo 5)

## **Título 21: Aplicación de Multas y Sanciones por el incumplimiento de las Normas de Participación y de los Acuerdos**

### **Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca (1)	5	18 %
Ocasionalmente (2)	10	36 %
Algunas veces (3)	9	32%
Frecuentemente (4)	4	14 %
Siempre (5)	0	0 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

### **Interpretación:**

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Diez (10) empresarios que representan el 36%, creen que “ocasionalmente” la asociación aplica multas y sanciones por el incumplimiento de las normas de participación y cumplimiento de acuerdos.
- Nueve (9) empresarios que representan el 32% de los encuestados, consideran que “algunas veces” la asociación aplica multas y sanciones.
- Otro grupo de empresarios, en número de cinco (5) que representan al 18%, dijeron que “nunca” la asociación aplica multas y sanciones.
- Finalmente, cuatro (4) empresarios representando el 14%, respondieron que “frecuentemente” la asociación aplica multas y sanciones. Ningún empresario expresó que “siempre” la asociación aplica multas y sanciones.

Es clara la observación de que el 86% de los encuestados piensan de que la aplicación de multas y sanciones es relativa, lo cual, debilita la obligación de cumplirlas y por lo tanto, limita la autoridad de la asamblea.

**Gráfico:**

**Variable Independiente:**

**Factores Estratégicos**

**Dimensión:**

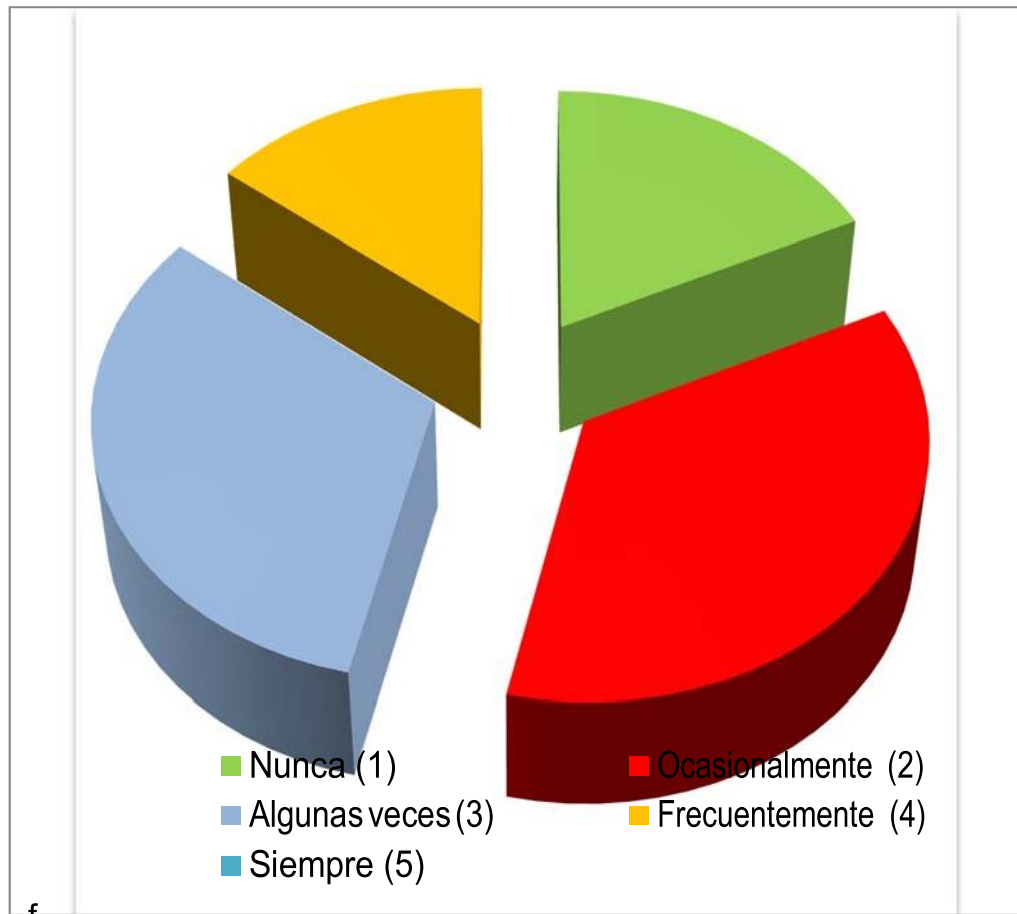
**Cultura Organizacional**

**Indicador:**

**Normas Internas**

**Ítem:**

**Aplicación de Multas y Sanciones por Incumplimiento de Normas y Acuerdos**



**Figura Nº 42: La Asociación y la Aplicación de Multas y Sanciones por Incumplimiento de Normas y Acuerdos**

**Fuente: Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nº1 (Anexo 5)**

## Pregunta 22: Normas de Calidad para la elaboración del Producto

### Respuestas Obtenidas:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	0	0 %
Ocasionalmente (2)	23	86 %
Algunas veces (3)	3	11 %
Frecuentemente (4)	1	3 %
Siempre (5)	0	0 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

### Interpretación:

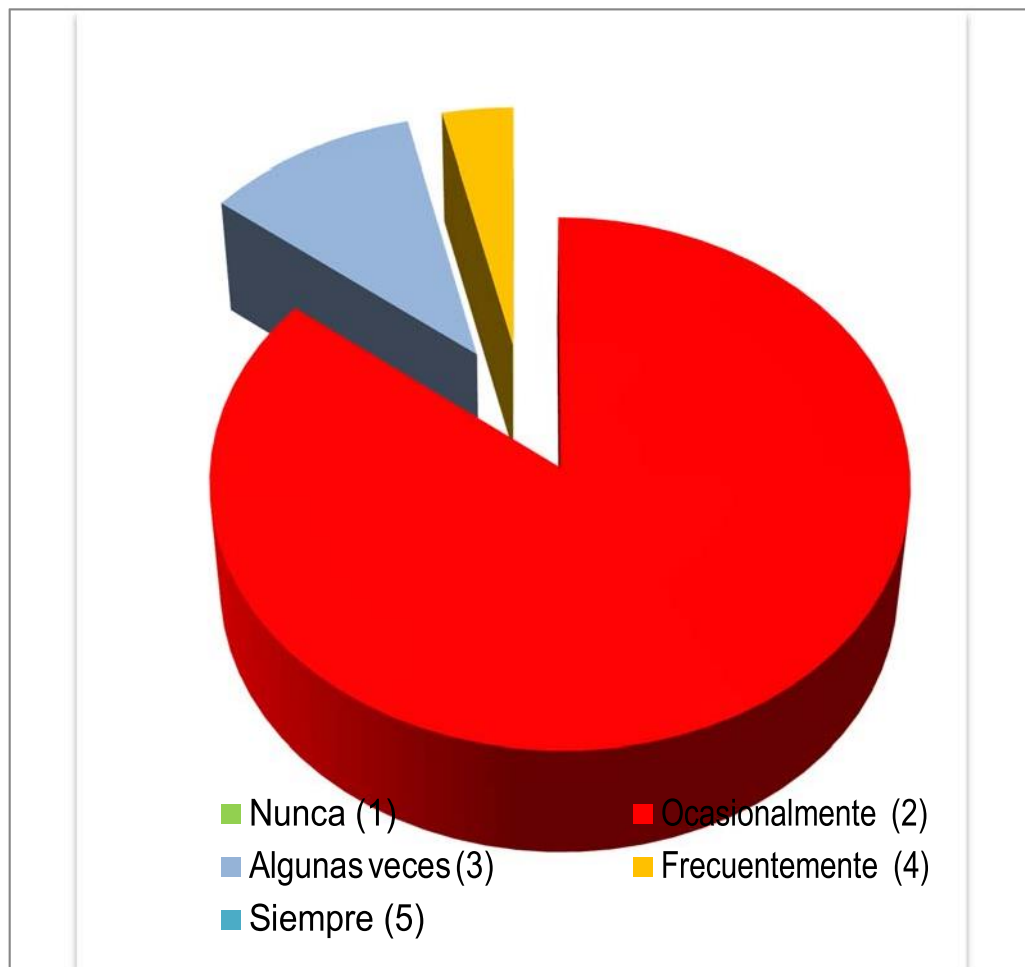
Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veinticuatro (24) empresarios que representan el 86%, cree que “ocasionalmente” son claras y suficientes las normas de calidad para la elaboración del producto en la asociación.
- Tres (3) empresarios que representan el 11% de los encuestados consideran que “algunas veces” son claras y suficientes las normas de calidad para la elaboración del producto.
- Un (1) empresario que representa al 3%, dijo que “frecuentemente” son claras y suficientes las normas de calidad para la elaboración del producto.
- Ningún empresario expresó que “siempre” o “nunca” son claras y suficientes las normas de calidad para la elaboración del producto.

Se aprecia que el 97% de los encuestados no están convencidos de la claridad y suficiencia de las normas de calidad existentes, lo cual reclama un rediseño inmediato de las mismas a fin poder lograr un factor esencial de competitividad: la estandarización del producto.

**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos  
**Dimensión:** Cultura Organizacional  
**Indicador:** Normas Internas  
**Ítem:** Normas de Calidad para la Elaboración del Producto



**Figura Nª 43: La Asociación y las Normas de Calidad para la Elaboración del Producto**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información obtenida del Cuestionario 1 (Anexo 2)

### Pregunta 23: Normas de Control de Costos de Producción

#### Respuestas Obtenidas:

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca (1)	0	0 %
Ocasionalmente (2)	23	82 %
Algunas veces (3)	5	18 %
Frecuentemente (4)	0	0 %
Siempre (5)	0	0 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

#### Interpretación:

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veintitrés (23) empresarios que representan el 82%, cree que “ocasionalmente” son claras y suficientes las normas de control de costos de producción.
- Cinco (5) empresarios, el 18% de los encuestados, consideran que “algunas veces” son claras y suficientes las normas de control de costos de producción.
- Ningún empresario opinó que “frecuentemente” o “siempre” o “nunca” son claras y suficientes las normas de control de costos de producción.

En este caso, el 100% de los encuestados manifestó su opinión sobre la superficialidad de las normas de control de costos de producción, lo cual constituye, no un problema, sino la gran oportunidad de formular y aplicar normas que impulsen la eficiencia de todos los factores de producción.



**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos  
**Dimensión:** Cultura Organizacional  
**Indicador:** Normas Internas  
**Ítem:** Normas para el Control de los Costos de Producción



**Figura Nª 44: La Asociación y las Normas de Control de los Costos de Producción**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª1 (Anexo 5)

## Pregunta 24: Normas de Ahorro e Inversión de Ingresos y Utilidades

### Respuestas Obtenidas:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	0	0 %
Ocasionalmente (2)	19	68 %
Algunas veces (3)	9	32 %
Frecuentemente (4)	0	0 %
Siempre (5)	0	0 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

### Interpretación:

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Diecinueve (19) empresarios que representan el 68%, cree que “ocasionalmente” son claras y suficientes las normas de ahorro e inversión de los ingresos y las utilidades en la asociación.
- Nueve (9) empresarios, el 32% de los encuestados, consideran que “algunas veces” son claras y suficientes las normas de ahorro e inversión.
- Ningún empresario opinó que “frecuentemente” o “siempre” o “nunca” son claras y suficientes las normas de ahorro e inversión.

Los resultados de la encuesta, expresan indudablemente que el 100% de consultados manifiestan su percepción de que las normas de ahorro e inversión, que son necesarias, para garantizar la construcción de un fondo de capital propio de la asociación, con el cual, obviamente con acuerdo mayoritario de la asamblea, estaría en capacidad de financiar proyectos de mejora o bienestar común para los asociados, no es el adecuado o es limitado en el alcance de su compromiso.

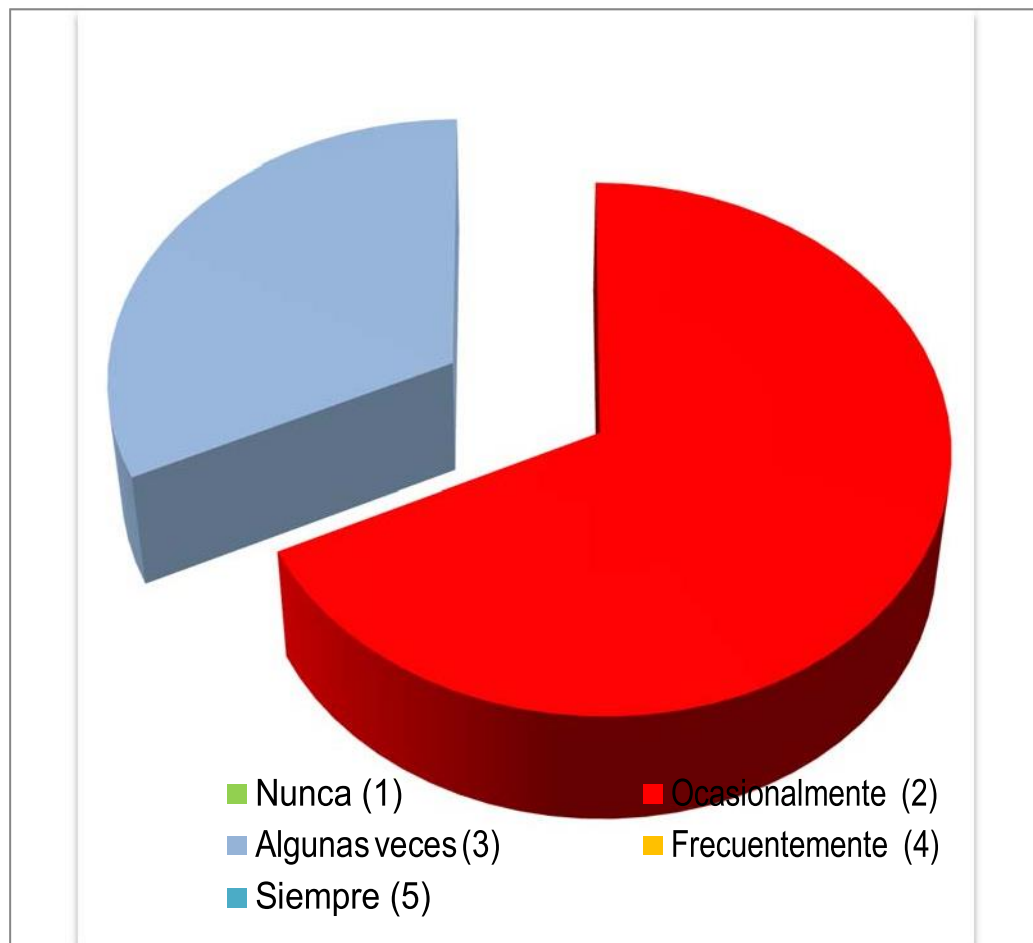
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Cultura Organizacional

**Indicador:** Normas Internas

**Ítem:** Normas de Ahorro e Inversión de Utilidades



**Figura N° 45: La Asociación y las Normas de Ahorro e Inversión de los ingresos y Utilidades**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario N°1 (Anexo 5)

**Dimensión: MODELO DE GESTIÓN**  
**Indicador: Selectividad de Asociados**

**Título 25: Selección de los Miembros de la Asociación**

**Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo (1)	23	82 %
No siempre es indispensable (2)	4	14 %
Su importancia en mínima (3)	1	4 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

**Interpretación:**

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veintitrés (23) empresarios, que representan el 82%, están totalmente de acuerdo con que la asociación lograría el mejor cumplimiento de sus fines si existiera una mayor selección de sus miembros, respecto: al tamaño de la empresa, tipo de producto, cercanía física, uso de tecnología.
- Cuatro (4) empresarios, que representan el 14% de los encuestados, consideran que no siempre es indispensable que la asociación, para lograr el mejor cumplimiento de sus fines, si existiera una mayor selección de sus miembros, respecto: al tamaño de la empresa, tipo de producto, cercanía física, uso de tecnología.
- Finalmente, un (1) empresario representando el 4%, respondió que la importancia es mínima, respecto a que la asociación lograría el mejor cumplimiento de sus fines si existiera una mayor selectividad de sus miembros.

La mayoría de los consultados, opina a favor de implantar mayor selectividad a quienes solicitan integrarse a la asociación, no con un criterio discriminatorio, sino con el propósito de lograr la mayor integración posible en la visión y capacidad de los miembros.

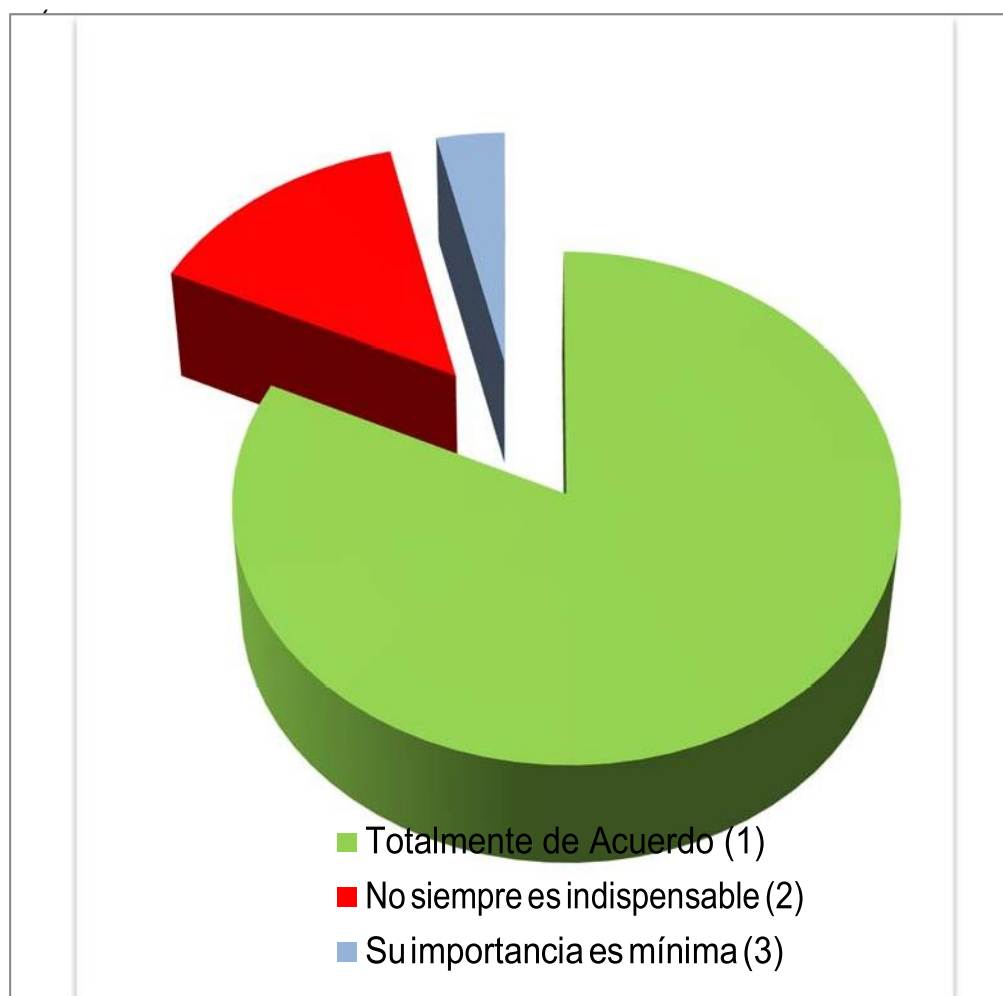
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Modelo de Gestión

**Indicador:** Selectividad de Asociados

**Ítem:** Acuerdo de Selectividad de Asociados



**Figura Nª 46: La Necesidad Selectividad de los Miembros de la Asociación**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª1 (Anexo 5)

## Dimensión: MODELO GESTIÓN

### Indicador: Precisión de Objetivos y Compromiso de Participación e Inversión

#### Pregunta 26: Precisión de Objetivos y Compromiso de Participación e Inversión

##### Respuestas Obtenidas:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo (1)	23	82 %
No siempre es indispensable (2)	1	4 %
Su importancia es mínima (3)	1	14%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

##### Interpretación:

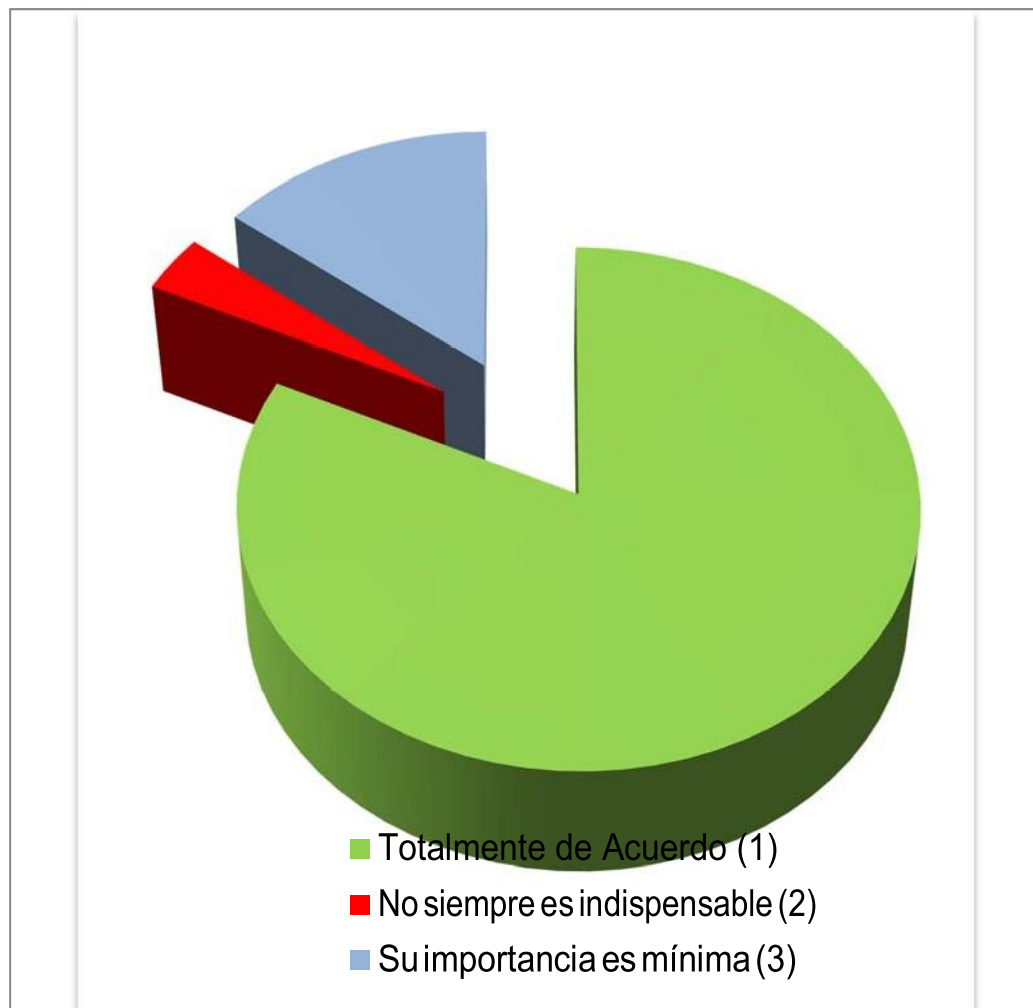
Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veintitrés (23) empresarios, que representan el 82%, están totalmente de acuerdo con que la asociación lograría el mejor cumplimiento de sus fines si existiera una mayor precisión de objetivos y metas de conjunto, así como el compromiso de participación e inversión necesario por parte de los miembros.
- Cuatro (4) empresarios, que representan el 14% de los encuestados, consideran que, es mínima la importancia de una mayor precisión de objetivos y metas de conjunto, así como, el compromiso de participación e inversión, para el mejor cumplimiento de los fines de la asociación.
- Finalmente, un (1) empresario representando el 4%, respondió que no siempre es indispensable que la asociación logre el mejor cumplimiento de sus fines si existiera una mayor precisión de objetivos y metas de conjunto, así como el compromiso de participación e inversión de los miembros.

Los resultados de la consulta son claros. La mayoría, el 82%, opina a favor de la precisión de objetivos y el compromiso de apoyo en el financiamiento y la gestión de los mismos, factor indispensable para el desarrollo de la asociación.

**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos  
**Dimensión:** Modelo de Gestión  
**Indicador:** Precisión de Objetivos y Compromiso de Participación e Inversión  
**Ítem:** Acuerdo de Precisión de Objetivos y Compromiso de Participación e Inversión



**Figura Nª 47: La Precisión de Objetivos y Compromiso de Participación e Inversión**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª1 (Anexo 5)

**Dimensión: MODELO DE GESTIÓN**  
**Indicador: Mejoramiento Continuo**

**Pregunta 27: Mejoramiento Continuo**

**Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo (1)	26	92 %
No siempre es indispensable (2)	1	4 %
Su importancia es mínima (3)	1	4 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

**Interpretación:**

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veintiséis (26) empresarios que representan el 92%, está totalmente de acuerdo con que la asociación lograría el mejor cumplimiento de sus fines si existiera un permanente mejoramiento continuo, basado en: la capacitación, actualización e implementación de normas y sistemas de calidad.
- Un (1) empresario que representa el 4% de los encuestados considera que no siempre es indispensable que la asociación, para el mejor cumplimiento de sus fines, opte por el mejoramiento continuo, basado en: la capacitación, actualización e implementación de normas y sistemas de calidad.
- Finalmente, un (1) empresario representando el 4%, respondió que el mejoramiento continuo tiene importancia mínima para el mejor cumplimiento de los fines de la asociación.

En este caso, una mayoría casi absoluta (92%) opinó que la posibilidad de incorporar procedimientos de mejoramiento continuo, permitiría el mejor cumplimiento de los fines de la asociación, con lo cual esta organización se sumaría a una tendencia mundial hacia la calidad y competitividad.



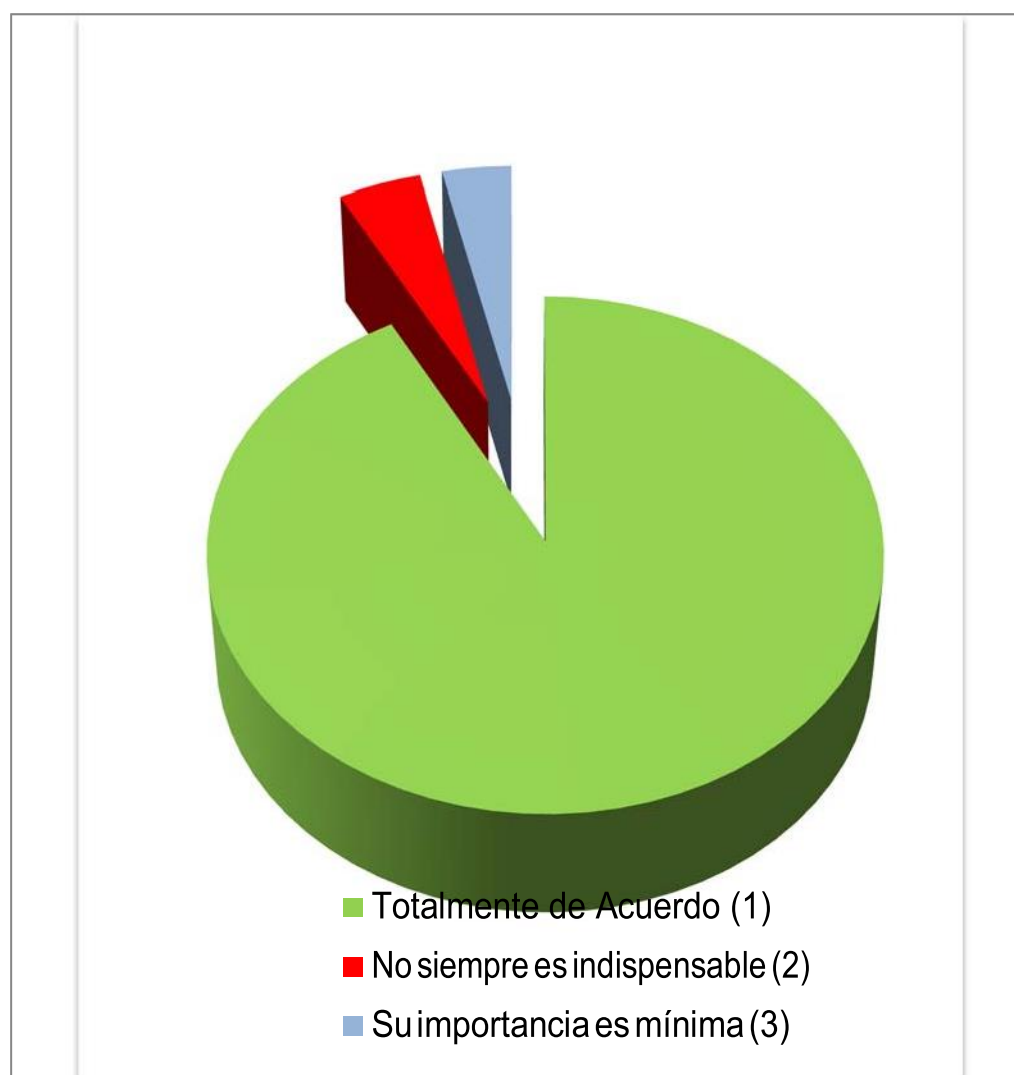
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Modelo de Gestión

**Indicador:** Mejoramiento Continuo

**Ítem:** Acuerdo de Mejoramiento Continuo



**Figura N° 48: La Necesidad de Mejoramiento Continuo**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario N°1 (Anexo 5)

**Dimensión: MODELO DE GESTIÓN**  
**Indicador: Capacidad Negociadora por Innovación de**  
**Procesos, Productos, Mercados y Marca**

**Título 28: Fuerza Negociadora por Innovación de Procesos,**  
**Productos, Mercados y Marca**

**Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo (1)	27	96 %
No siempre es indispensable (2)	1	4 %
Su importancia es mínima (3)	0	0 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

**Interpretación:**

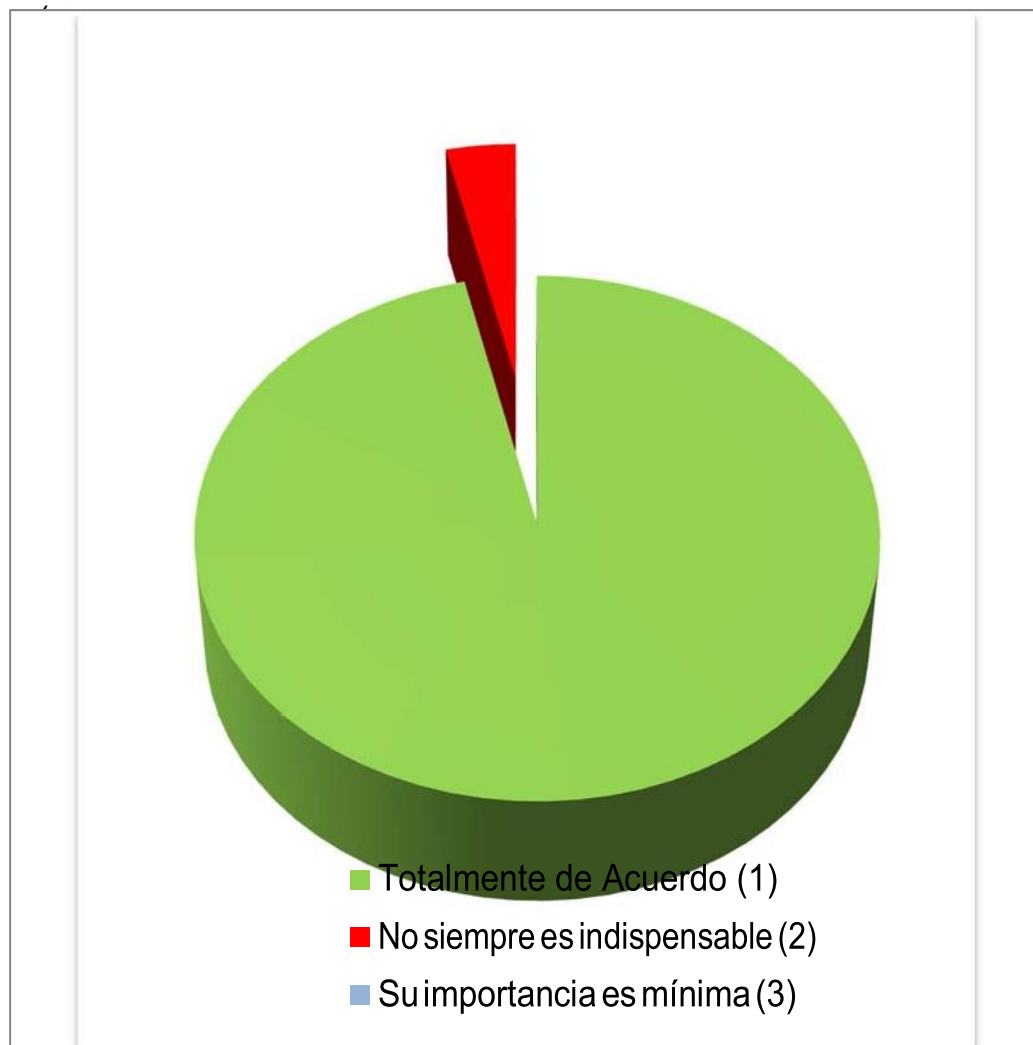
Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veintisiete (27) empresarios que representan el 96%, están totalmente de acuerdo con que la asociación lograría mayor fuerza negociadora frente a los intermediarios y compradores si pudiera innovar sus: procesos, productos, mercados y marca.
- Un (1) empresario que representa el 4% de los encuestados considera que no siempre es indispensable que la asociación lograría mayor fuerza negociadora frente a los intermediarios y compradores si pudiera innovar sus: procesos, productos, mercados y marca.
- Ningún empresario considera que la innovación no tiene importancia.

La mayoría (96%) de los encuestados está a favor de la innovación y reconoce que el poder de negociación ante proveedores, intermediarios y clientes, es consecuencia de una mejor composición de la oferta y de los precios necesariamente.

**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos  
**Dimensión:** Modelo de Gestión  
**Indicador:** Capacidad Negociadora por Innovación de Procesos, Productos, Mercados y Marca  
**Ítem:** Grado de Capacidad Negociadora por Innovación de Procesos, Productos, Mercados y Marca



**Figura N° 49: La Mayor de Fuerza Negociadora por la Innovación**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información obtenida del Cuestionario 1 (Anexo 2)

## Dimensión: MODELO DE GESTIÓN

Indicador: Estabilidad de Órganos de Dirección y Gerencia

### Título 29: Dedicación plena de Cargos Directivos y Apoyo Especializado en Articulación Productiva

#### Respuestas Obtenidas:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo (1)	28	100 %
No siempre es indispensable (2)	0	0 %
Su importancia es mínima (3)	0	0 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

#### Interpretación:

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Los veintiocho (28) empresarios, que representan el 100%, estuvo totalmente de acuerdo con que existiera un Consejo Gerencial permanente, un Gerente Central, con dedicación plena, y el apoyo de un centro especializado en articulación productiva.

En este caso, la opinión a favor de la existencia de autoridades permanentes, es total, porque no hay duda acerca de que una organización, cuando se auto determina objetivos mayores, requiere contar con autoridades que se dediquen, además de gerenciar sus propios negocios, puedan dirigir además, al grupo de empresas que conforman la asociación. Obviamente, el tema que deriva de esta opción es cómo compensar a quienes asuman esta responsabilidad, sobre todo cuando son personas que provienen de fuera de la asociación. Precisamente, aquí se consideró la posibilidad que lograr la participación de expertos del sistema universitario o del gobierno nacional o regional. La manera cómo lograr esta participación quedó pendiente para una próxima investigación.

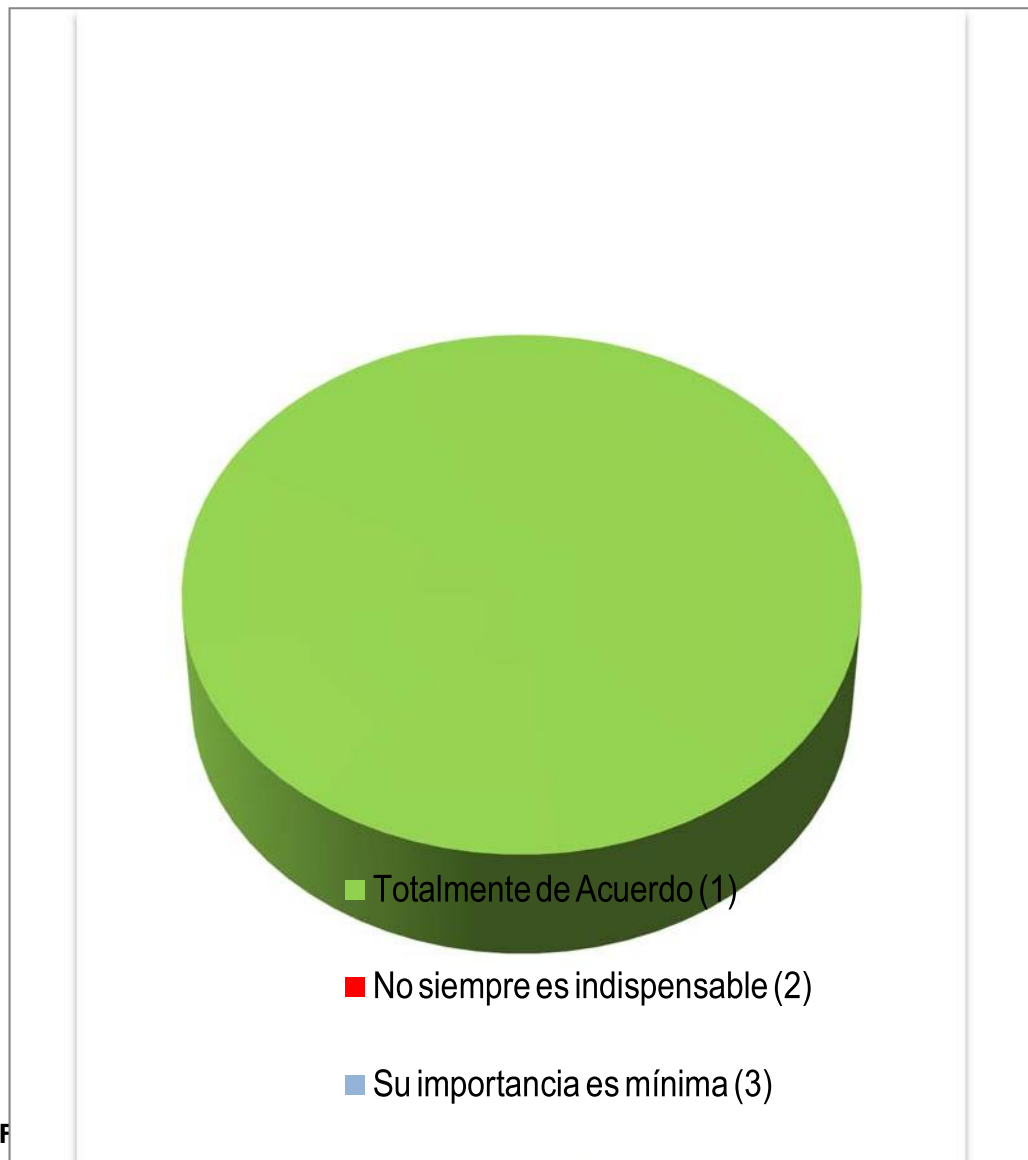
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Modelo de Gestión

**Indicador:** Estabilidad de Órganos de Dirección y Gerencia

**Ítem:** Acuerdo de Estabilidad de Órganos de Dirección y Gerencia



**Figura Nº 50: La Necesidad de Estabilidad de los Órganos de Dirección y Gerencia**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nº1 (Anexo 5)

## Dimensión: MODELO DE GESTIÓN

### Indicador: Orientación Internacional de los Negocios

#### Título 30: Orientación Internacional para el Cumplimiento de Fines

##### Respuestas Obtenidas:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo (1)	23	82 %
No siempre es indispensable (2)	4	14 %
Su importancia es mínima (3)	1	4 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

##### Interpretación:

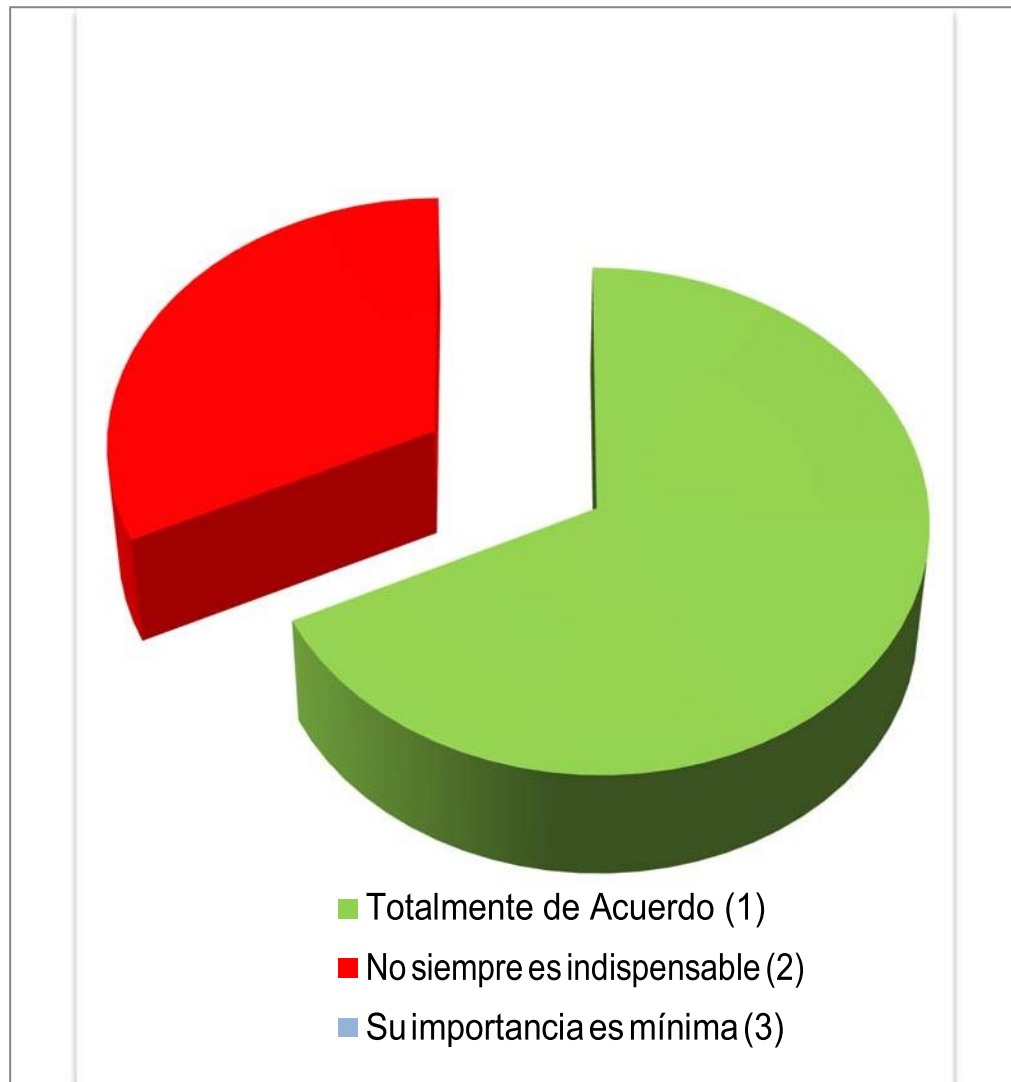
Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veintitrés (23) empresarios que representan el 82%, están totalmente de acuerdo con que la asociación lograría el mejor cumplimiento de sus fines si existiera una decidida orientación a proyectar sus negocios a nivel internacional.
- Cuatro (4) empresarios, que representan el 14% de los encuestados, consideran que no siempre es indispensable que para lograr sus fines, la asociación tuviese una decidida orientación a proyectar sus negocios a nivel internacional.
- Un (1) empresario, representando el 4%, respondió que es mínima la importancia que tiene la orientación internacional de los negocios, respecto al cumplimiento de los fines de la asociación.

Los resultados de la consulta nos permiten observar que hay un 18% de empresarios que aparentemente están satisfechos con el mercado local. Posiblemente sean aquellos cuya oferta calza con la demanda de los clientes actuales, y que este equilibrio viene desde muy atrás. Por ello, no tiene mayor preocupación o interés en invertir tiempo y dinero en un proyecto de internacionalización.

**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos  
**Dimensión:** Modelo de Gestión  
**Indicador:** Orientación Internacional de los Negocios  
**Ítem:** Acuerdo de Orientación Internacional de los Negocios



**Figura Nª 51: La Necesidad de Orientación de los Negocios a Nivel Internacional**  
**Fuente: Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª1 (Anexo 5)**

**Dimensión: PROMOCIÓN COMERCIAL Y ACCESO A NUEVOS  
MERCADOS**

**Indicador: Promoción de Ventas a Distribuidores o Intermediarios**

**Título 31: Promoción dirigida a Distribuidores o Intermediarios**

**Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo (1)	0	0 %
No siempre es indispensable (2)	8	29 %
Su importancia es mínima (3)	20	71%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

**Interpretación:**

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veinte (20) empresarios, que representan el 71%, manifestó que la realización de programas promocionales, como por ejemplo, descuentos por volumen de compra o prontitud en el pago, a los distribuidores o intermediarios, tiene una importancia mínima.
- Ocho (8) empresarios, que explicaron el 29% de los encuestados, consideraron que no siempre es indispensable llevar a cabo estos programas promocionales de venta.
- Ningún empresario considero que es indispensable y necesario efectuar este tipo de programas.

Las respuestas brindadas en la consulta permiten comprender que, en su mayoría (71%) los empresarios perciben que sus clientes intermediarios están acostumbrados a sus condiciones de venta, es decir al precio, calidad, volumen, tiempo de entrega, etc. Por lo tanto, no se requiere mejorar dichas condiciones, lo cual, de darse, tal vez reduciría sus ganancias o demoraría sus ingresos. Los que opinaron que “no siempre” (29%) revelan que ya han tenido alguna experiencia en este tipo de promociones, pero que tal vez optaron por ella solo en circunstancias muy especiales y quizá con resultados no esperados.



**Gráfico:**

**Variable Independiente:**

**Factores Estratégicos**

**Dimensión:**

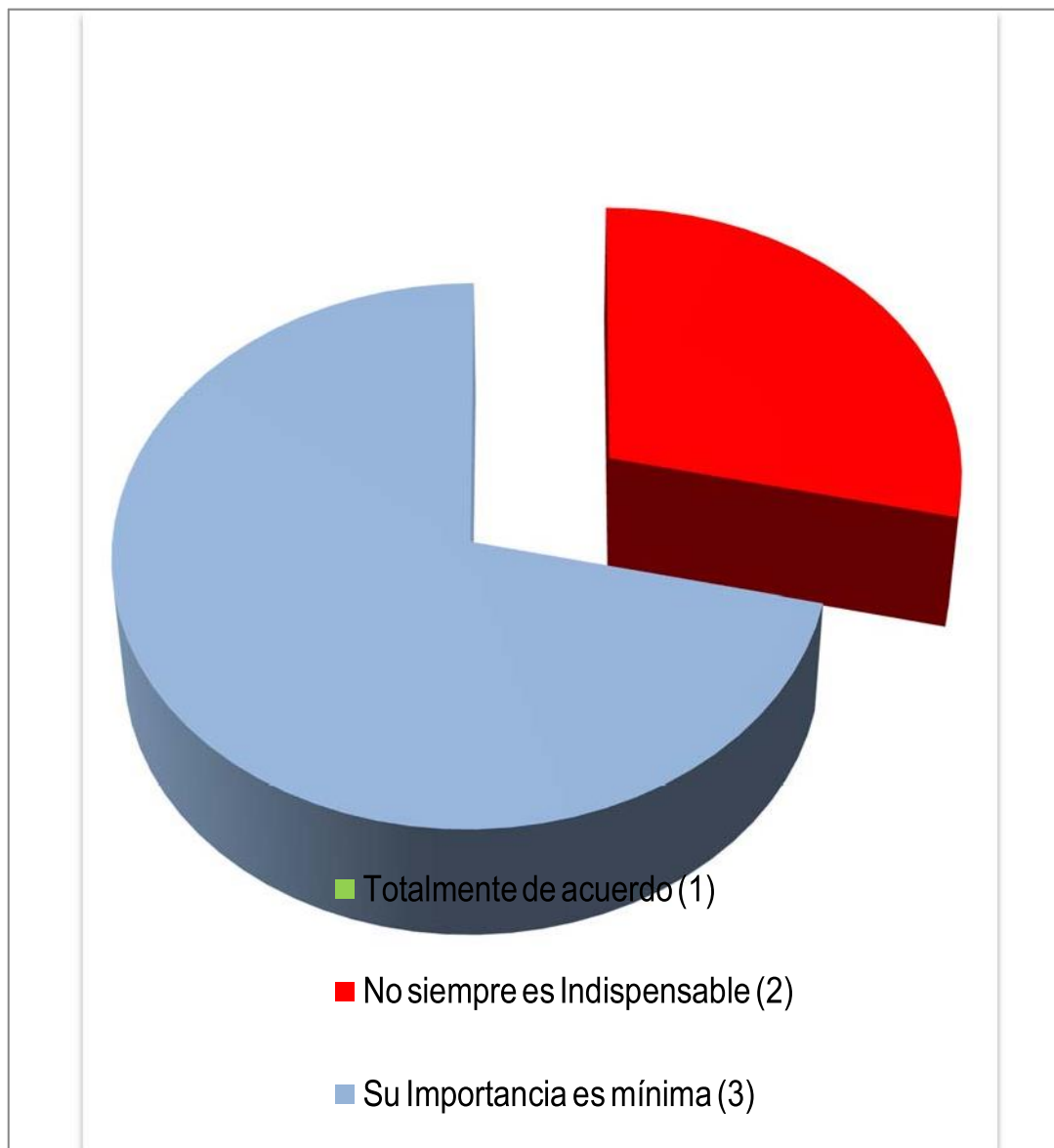
**Promoción Comercial y Acceso a Nuevos Mercados**

**Indicador:**

**Promoción de Ventas a Distribuidores**

**Ítem:**

**Existencia de Promoción de Ventas a Distribuidores**



**Figura N° 52: La Promoción de Ventas a Distribuidores**

**Fuente: Elaboración Propia. Información del Cuestionario N°1 (Anexo 5)**

**Dimensión: PROMOCIÓN COMERCIAL Y ACCESO A NUEVOS  
MERCADOS**

**Indicador: Promoción de Ventas a los Consumidores**

**Título 32: Promoción de Ventas a Consumidores**

**Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo (1)	20	71%
No siempre es indispensable (2)	7	25 %
Su importancia es mínima (3)	1	4 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veinte (20) empresarios, que representan el 71%, están totalmente de acuerdo con realizar algún tipo de promoción de venta dirigido a los clientes finales o consumidores.
- Siete (7) empresarios, que representan el 25% de los encuestados consideran que no siempre es indispensable llevar a cabo algún tipo de promoción de venta dirigida a los clientes finales o consumidores.
- Un (1) empresario, representando el 4%, respondió que realizar algún tipo de promoción de venta dirigida a los clientes finales o consumidores tiene una importancia mínima.

En este caso, anotamos que hubo un 71% de los encuestados con alguna experiencia en el efecto de la promoción de ventas y que tal experiencia fue satisfactoria. Sin embargo 25% de los empresarios parece que aún no han puesto a prueba algún programa de promoción de ventas (efecto a mediano plazo) a los consumidores, como podría ser, por ejemplo, una feria o festival del pisco con degustaciones gratuitas. Es seguro que el último empresario (4%) negocia directamente con los intermediarios y no necesita negociar con clientes.

**Gráfico:**

**Variable Independiente:**

**Factores Estratégicos**

**Dimensión:**

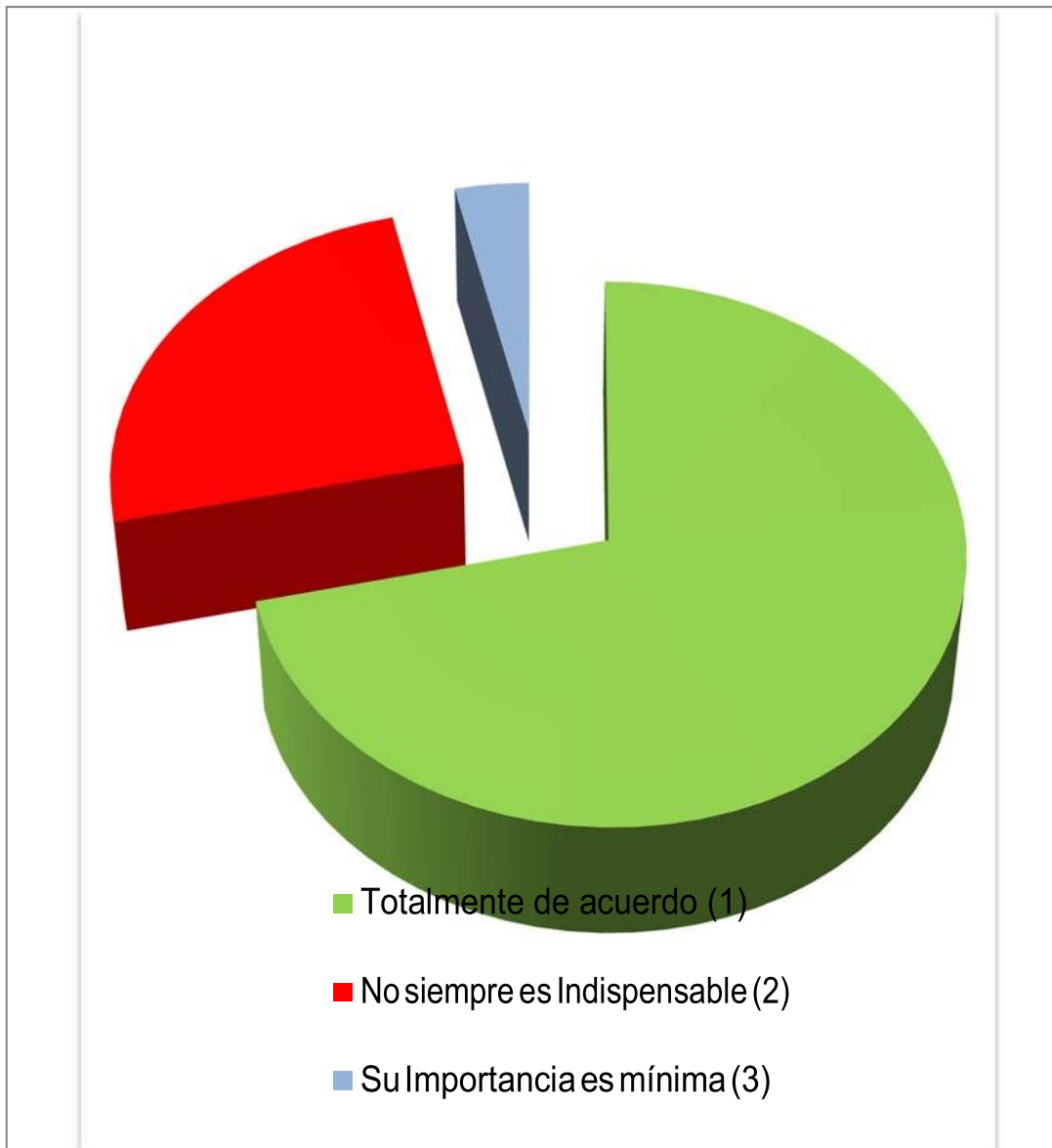
**Promoción Comercial y Acceso a Nuevos Mercados**

**Indicador:**

**Promoción de Ventas a Consumidores**

**Ítem:**

**Existencia de Promoción de Ventas a Consumidores**



**Figura Nª 53: La Promoción de Ventas a los Consumidores**

**Fuente: Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª1 (Anexo 5)**

**Dimensión: PROMOCIÓN COMERCIAL Y ACCESO A NUEVOS  
MERCADOS**

**Indicador: Acceso a la Información de Mercado**

**Título 33: Acceso a la Información de Mercado**

**Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre (1)	0	0 %
Algunas veces (2)	5	18 %
Nunca (3)	23	82%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

**Interpretación:**

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veintitrés (23) empresarios, que representan el 82%, nunca reciben información oportuna sobre: tendencias del mercado, cambios en el modelo de consumo, en el comportamiento de los consumidores, en la estructura de los canales de distribución, nuevas regulaciones, etc.
- Cinco (5) empresarios, que representan el 18% de los encuestados, reciben algunas veces información oportuna sobre: tendencias del mercado, cambios en el modelo de consumo, en el comportamiento de los consumidores, en la estructura de los canales de distribución, nuevas regulaciones, etc.
- Ningún empresario recibe siempre la información indicada.

Este es un aspecto muy preocupante, no solo para el destino de la asociación sino de cada uno de las empresas que la conforman. No disponer y no utilizar, nada o poco, la información necesaria para tomar decisiones es actuar en riesgo mayor. Posiblemente, tratándose de un sector conformado mayormente por empresas familiares y tradicionales, se puede llegar a pensar que difícilmente pueda ocurrir algo inesperado en el mercado, aunque ésta es una presunción muy riesgosa.

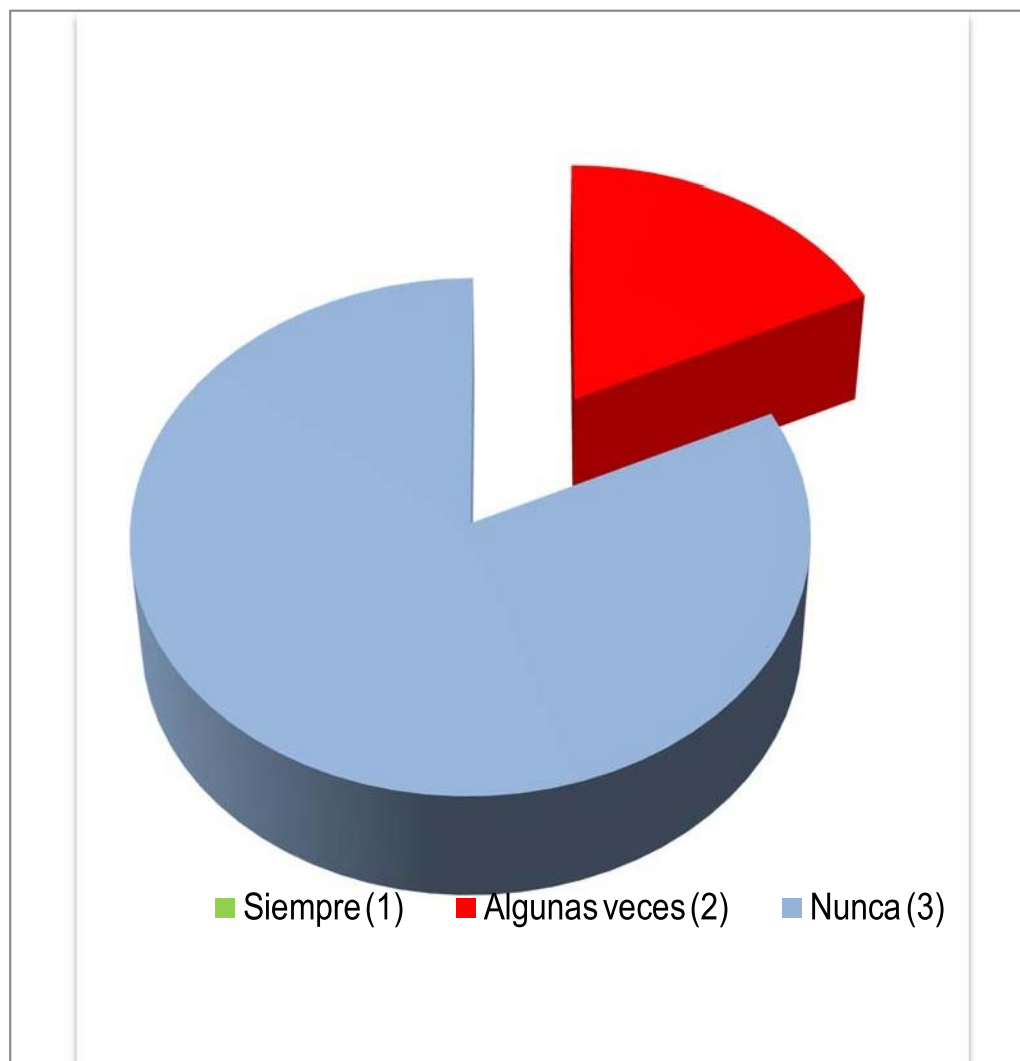
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Promoción Comercial y Acceso a Nuevos Mercados

**Indicador:** Acceso a la Información de Mercado

**Ítem:** Facilidad de Acceso a la Información de Mercado



**Figura N° 54: El Acceso a la Información de Mercado**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario N°1 (Anexo 5)

**Dimensión: PROMOCIÓN COMERCIAL Y ACCESO A NUEVOS  
MERCADOS**

**Indicador: Previsión de Oportunidades y Riesgos del Mercado**

**Título 34: Contacto Directo con las Oportunidades del Mercado**

**Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre (1)	19	68 %
Algunas veces (2)	9	32%
Nunca (3)	0	0 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

**Interpretación:**

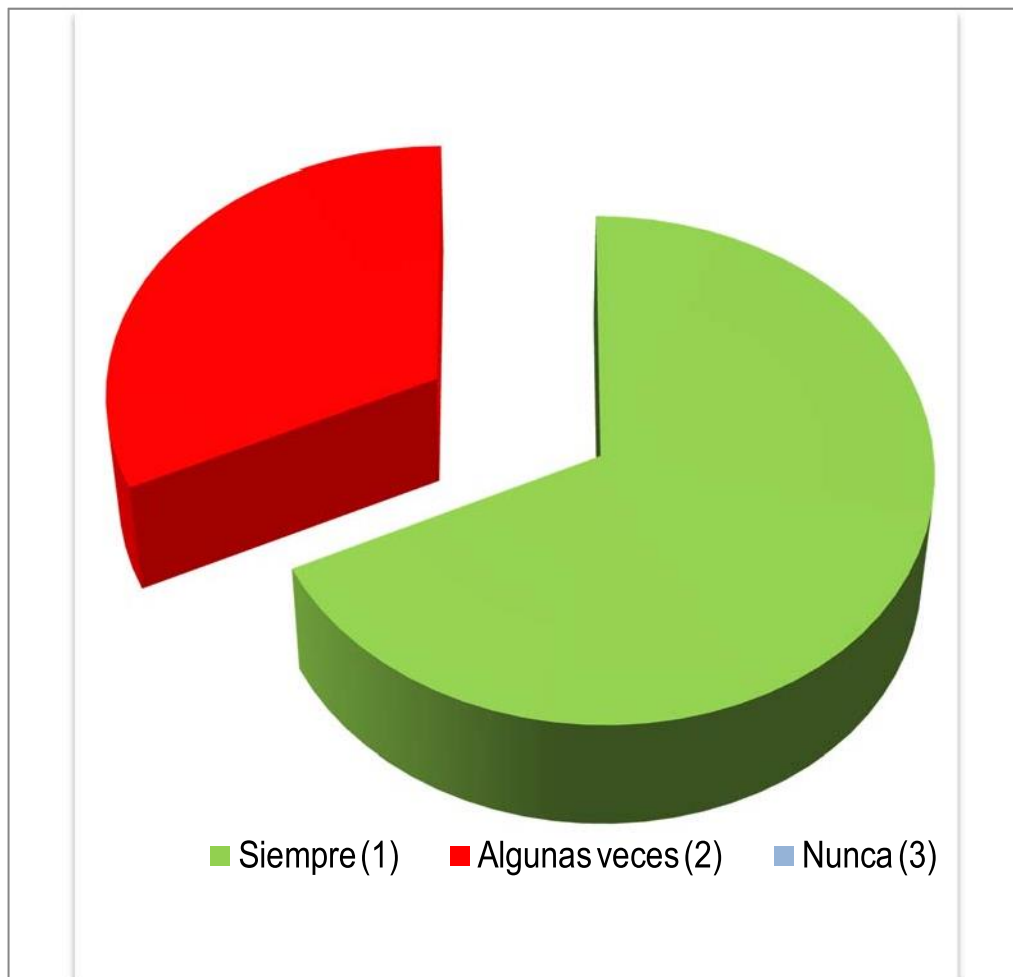
Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Diecinueve (19) empresarios, que representan el 68%, siempre tiene suficiente contacto directo con el mercado que les permita advertir nuevas oportunidades o riesgos de tal modo que pueda incluirlos en la planificación de su empresa.
- Nueve (9) empresarios, que representan el 32% de los encuestados, expresaron que algunas veces tienen suficiente contacto directo con el mercado que le permita advertir nuevas oportunidades o riesgos de tal modo que pueda incluirlos en la planificación de su empresa.
- Ninguno de los empresarios ha tenido falta de contacto directo con el mercado.

Con esta consulta, se observa que los empresarios si tienen, siempre o algunas veces, contacto con el mercado, no de manera sistemática o formal, como se anotó en el título anterior (33), pero sí a través de sus clientes, mayormente intermediarios o proveedores.

**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos  
**Dimensión:** Promoción Comercial y Acceso a Nuevos Mercados  
**Indicador:** Previsión de Riesgos y Oportunidades del Mercado  
**Ítem:** Contacto Directo para la Previsión de Riesgos y Oportunidades del Mercado



**Figura Nº 55: El Contacto Directo con el Mercado para la Previsión de Riesgos y Oportunidades**

**Fuente: Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nº1 (Anexo 5)**

**Dimensión: PROMOCIÓN COMERCIAL Y ACCESO A NUEVOS  
MERCADOS**

**Indicador: Análisis de la Competencia**

**Título 35: Análisis de Competidores Locales o Internacionales**

**Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre (1)	0	0 %
Algunas veces (2)	5	18%
Nunca (3)	23	82%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

**Interpretación:**

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

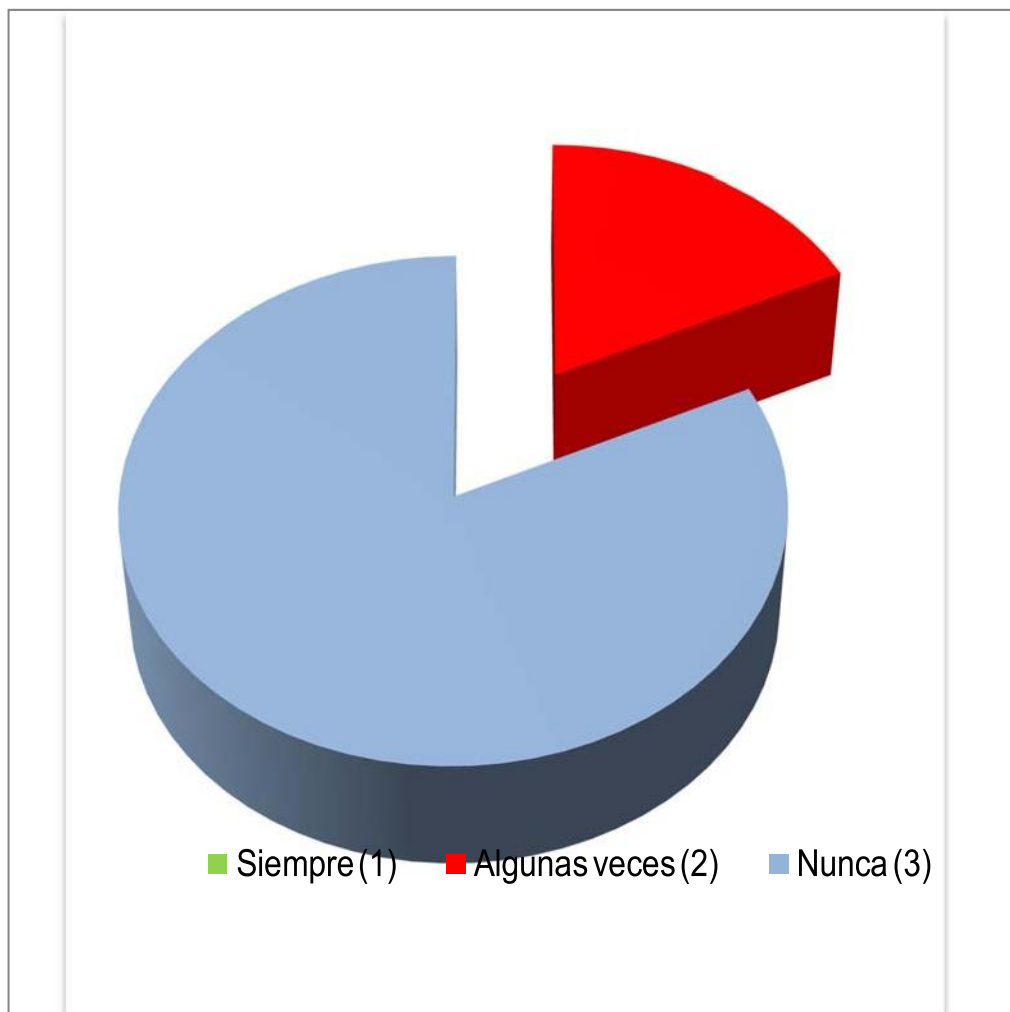
- Veintitrés (23) empresarios, que representan el 82%, nunca realizan el análisis cuidadoso de los competidores locales o foráneos que existen en el mercado de destino de su producto, con la intención de saber cómo diferenciarse de la competencia.
- Cinco (5) empresarios, que representan el 18% de los encuestados, algunas veces realizan el análisis cuidadoso de los competidores locales o foráneos que existen en el mercado de destino de su producto, con la intención de saber cómo diferenciarse de la competencia.
- Ningún empresario lleva a cabo el análisis permanente y riguroso de los competidores locales o foráneos que existen en el mercado de destino de su producto, con la intención de saber cómo diferenciarse de la competencia.

Las respuestas permiten entender que, la mayoría de los empresarios (82%) a pesar que pueden llegar a admitir la necesidad de análisis riguroso de la competencia, no lo hacen, porque reconocen su tecnicismo. He aquí otra oportunidad para las organizaciones especializadas, universitarias o gubernamentales.



**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos  
**Dimensión:** Promoción Comercial y Acceso a Nuevos Mercados  
**Indicador:** Análisis de la Competencia  
**Ítem:** Realización del Análisis de la Competencia



**Figura N° 56: El Análisis de la Competencia**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario N°1 (Anexo 5)

**Dimensión: PROMOCIÓN COMERCIAL Y ACCESO A NUEVOS  
MERCADOS**

**Indicador: Participación en Ferias Internacionales y Misiones  
Comerciales**

**Título 36: Apoyo Gubernamental o Empresarial y Participación en  
Ferias y Misiones**

**Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre (1)	5	18 %
Algunas veces (2)	9	32 %
Nunca (3)	14	50%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

**Interpretación:**

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Catorce (14) empresarios, que representan el 50%, dijeron que nunca reciben apoyo gubernamental o de gremios empresariales para participar en ferias internacionales y misiones comerciales.
- Nueve (9) empresarios, que representan el 32% de los encuestados, dijeron que algunas veces reciben apoyo gubernamental o de gremios empresariales para participar en ferias internacionales y misiones comerciales.
- Cinco (5) empresarios, representando el 18%, siempre han recibido apoyo gubernamental o de gremios empresariales para participar en ferias internacionales y misiones comerciales.

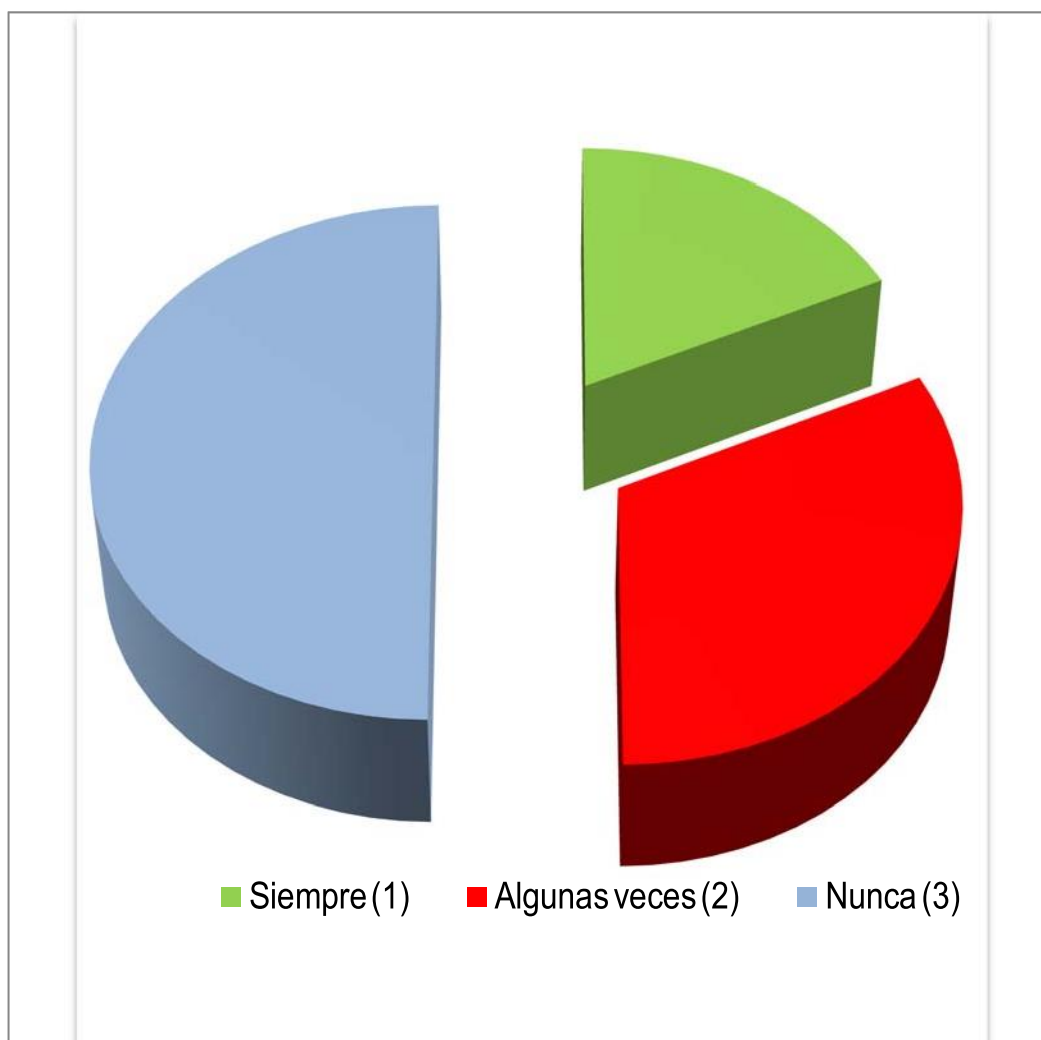
La consulta efectuada nos permite apreciar que 50% empresarios reciben o han recibido apoyo privado o público, para participar el algún evento promocional del producto. El 50% no ha tenido esta oportunidad, o no la ha buscado, por su focalización esencialmente al mercado interno.

**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos  
**Dimensión:** Promoción Comercial y Acceso a Nuevos Mercados

**Indicador:** Participación en Ferias Internacionales y Misiones Comerciales

**Ítem:** Apoyo Gubernamental o Empresarial para la Participación en Ferias Internacionales y Misiones Comerciales



**Figura Nª 57: La Participación en Ferias Internacionales y Misiones Comerciales**  
Fuente: Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª1 (Anexo 5)

**Dimensión: PROMOCIÓN COMERCIAL Y ACCESO A NUEVOS  
MERCADOS**

**Indicador: Inversión Nacional o/y Extranjera**

**Título 37: Presencia de Inversionistas Nacionales o Extranjeros**

**Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre (1)	4	14 %
Algunas veces (2)	5	18%
Nunca (3)	19	68%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

**Interpretación:**

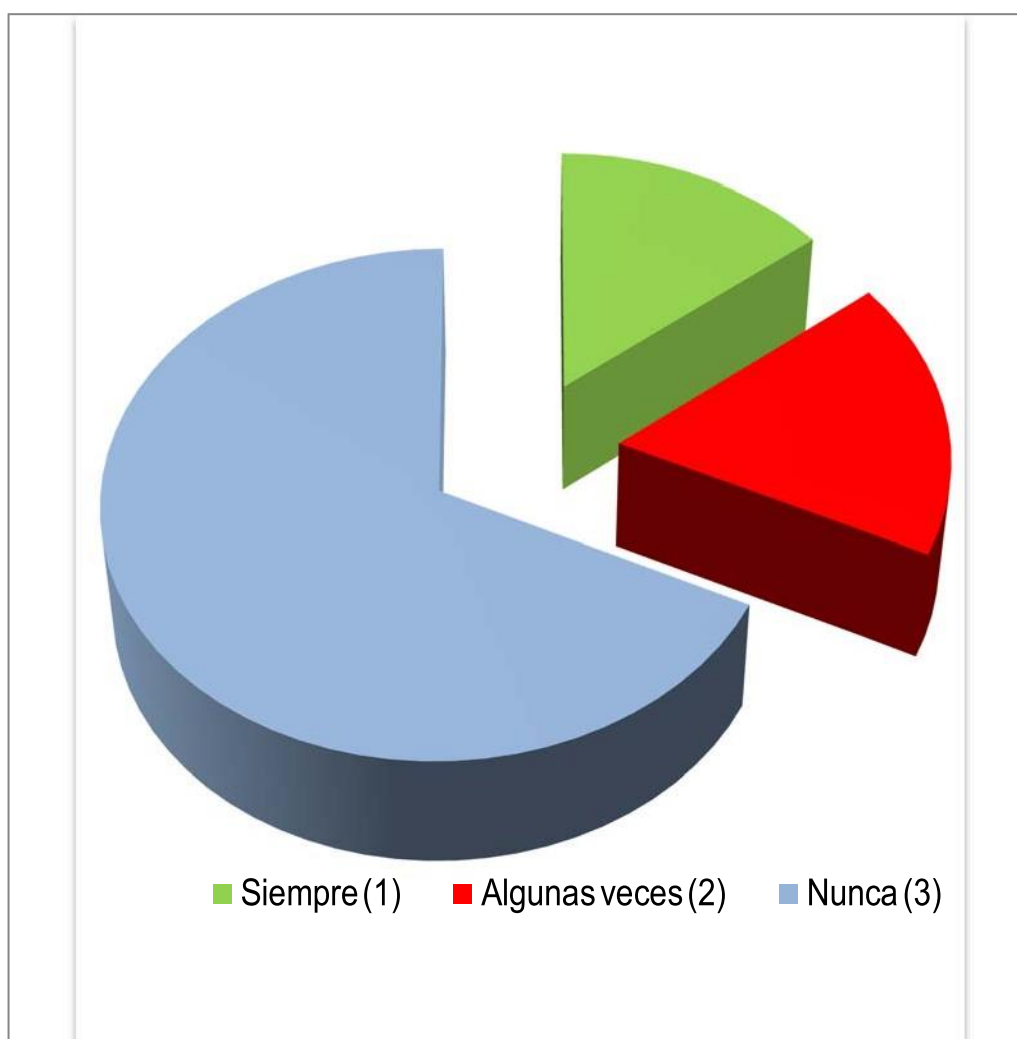
Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Diecinueve (19) empresarios que representan el 68%, nunca han considerado la posibilidad de buscar la presencia de inversionistas nacionales o extranjeros en su negocio.
- Cinco (5) empresarios que representa el 18% de los encuestados algunas veces han considerado la posibilidad de buscar la presencia de inversionistas nacionales o extranjeros en su negocio.
- Cuatro (4) empresarios, representando el 14%, siempre han considerado la posibilidad de buscar la presencia de inversionistas nacionales o extranjeros en su negocio.

Observamos que la mayoría (68%) de encuestados nunca han considerado la necesidad de incorporar al negocio a inversionistas locales o foráneos. Esto se debe al carácter familiar de las empresas. En cambio, existe un 32% que ha pensado alguna vez o siempre esta posibilidad, probablemente calculando que los beneficios de la inversión ajena son mayores que los costos.

**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos  
**Dimensión:** Promoción comercial y acceso a nuevos mercados  
**Indicador:** Inversión Nacional y/o Extranjera  
**Ítem:** Atracción de la Inversión Nacional y/o Extranjera



**Figura Nº 58: La Atracción de la Inversión Nacional y/o Extranjera**  
**Fuente: Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nº1 (Anexo 5)**

**Dimensión: PROMOCIÓN COMERCIAL Y ACCESO A NUEVOS  
MERCADOS**

**Indicador: Cooperación Técnica del Sector Público y/o Público**

**Título 38: Cooperación Técnica, Financiera o de Servicios por parte  
del Sector Público o Privado**

**Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre (1)	5	18 %
Algunas veces (2)	5	18%
Nunca (3)	18	64%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

**Interpretación:**

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Dieciocho (18) empresarios que representan el 64%, manifiestan que no reciben apoyo o cooperación del sector público o privado, local o internacional, en forma de asistencia técnica, recursos financieros u otros servicios o productos.
- Cinco (5) empresarios, que representa el 18% de los encuestados, dijeron que algunas veces reciben apoyo o cooperación del sector público o privado, local o internacional, en forma de asistencia técnica, recursos financieros u otros servicios o productos.
- Igualmente, cinco (5) empresarios representando el 18%, dijeron que siempre han recibido apoyo o cooperación del sector público o privado, local o internacional, en forma de asistencia técnica, recursos financieros u otros servicios o productos.

En el presente caso, el 82% de los encuestados, algunas veces o nunca han recibido apoyo o cooperación del sector público o privado, pero no se niegan a ello. Sin embargo esta posibilidad, depende de la evolución de las prioridades de las políticas públicas y las tendencias del mercado.

**Gráfico:**

**Variable Independiente:**

**Factores Estratégicos**

**Dimensión:**

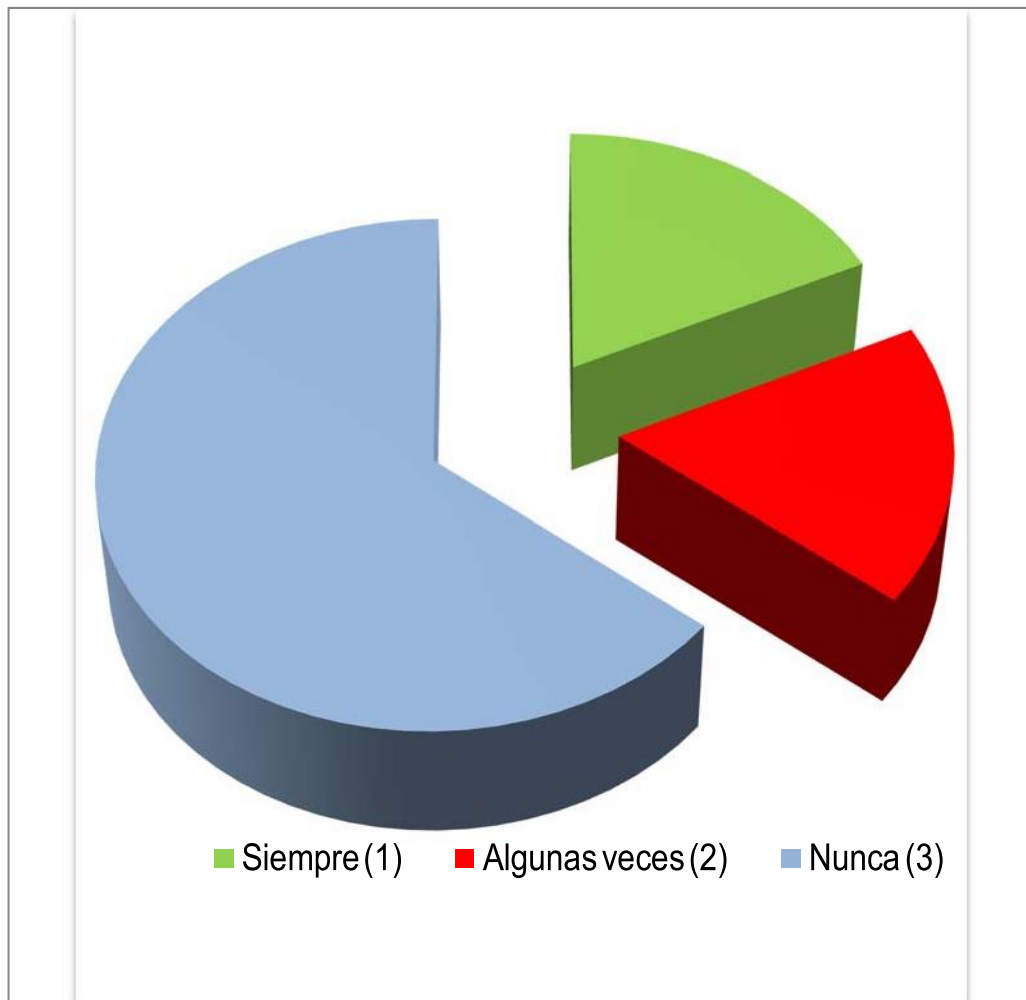
**Promoción Comercial y Acceso a Nuevos Mercados**

**Indicador:**

**Cooperación Técnica del Sector Público y/o Privado**

**Ítem:**

**Recepción de la Cooperación Técnica del Sector Público y/o Privado**



**Figura N° 59: La Cooperación Técnica del Sector Público y/o Privado**  
**Fuente: Elaboración Propia. Información del Cuestionario N°1 (Anexo 5)**

**Dimensión: PROMOCIÓN COMERCIAL Y ACCESO A NUEVOS  
MERCADOS**

**Indicador: Incentivos de Compra al Distribuidor**

**Título 39: Esfuerzo de Ventas e Incentivos de Compra al Distribuidor**

**Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre (1)	3	11 %
Algunas veces (2)	7	25%
Nunca (3)	18	64%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

**Interpretación:**

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Dieciocho (18) empresarios, que representan el 64%, dijeron que nunca el esfuerzo de ventas del producto, viene siendo acompañado por programas de incentivación a la compra dirigidos al distribuidor.
- Siete (7) empresarios que representan el 25% de los encuestados expresaron que algunas veces el esfuerzo de ventas del producto, viene siendo acompañado por programas de incentivación a la compra dirigidos al distribuidor.
- Tres (3) empresarios, representando el 11%, manifestaron que siempre el esfuerzo de ventas del producto, viene siendo acompañado por programas de incentivación a la compra dirigidos al distribuidor.

El 89% de los encuestados, nunca o solo algunas veces apoyaban las ventas del producto, con incentivos al distribuidor (efecto a corto plazo), lo que se explica por el actual margen limitado de utilidad, que desmotiva descuentos en el precio.



**Gráfico:**

**Variable Independiente:**

**Factores Estratégicos**

**Dimensión:**

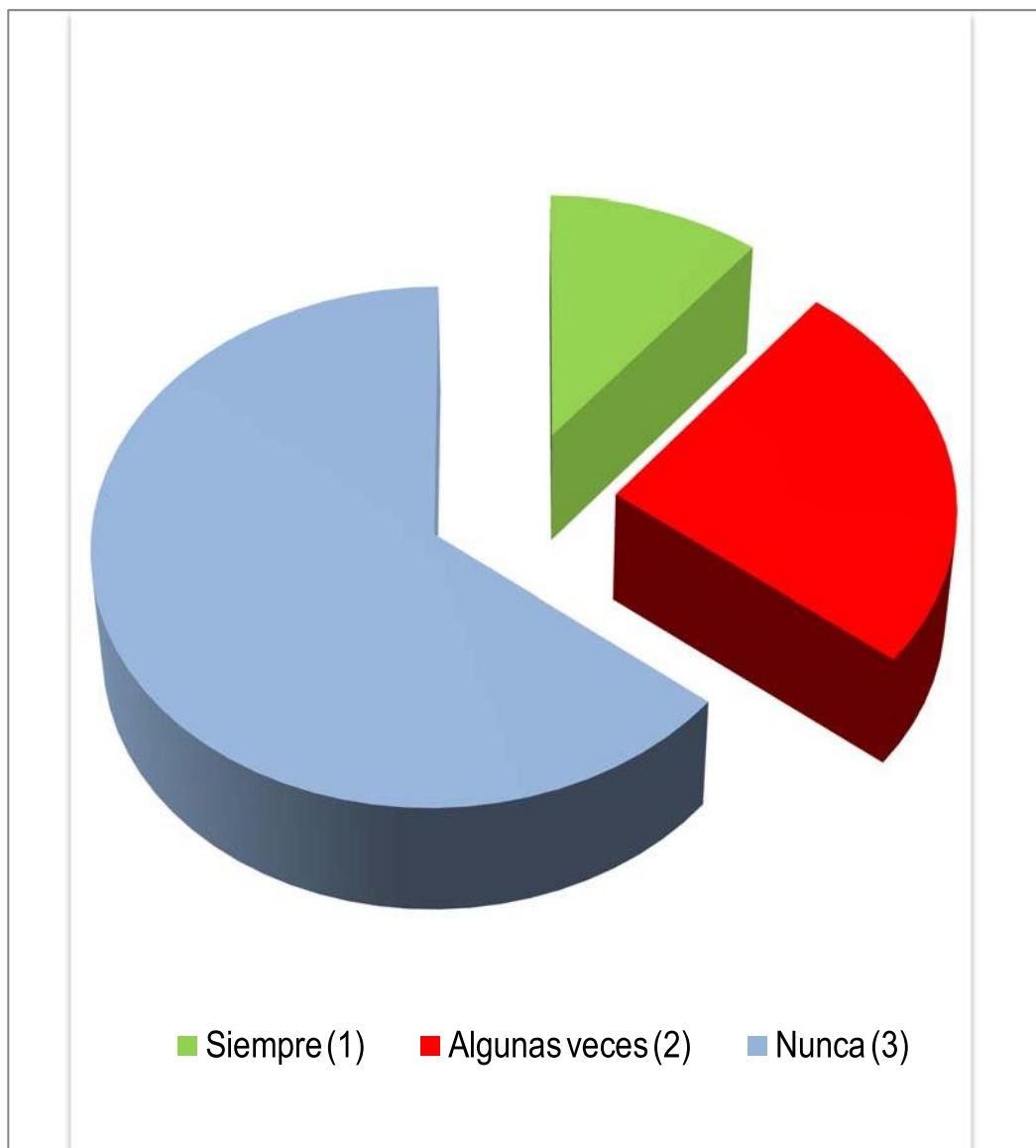
**Promoción Comercial y Acceso a Nuevos Mercados**

**Indicador:**

**Incentivos de Compra dirigidos al Distribuidor**

**Ítem:**

**Programas de Incentivos de Compra dirigidos al Distribuidor**



**Figura Nª 60: Los Incentivos de Compra dirigidos al Distribuidor**  
**Fuente: Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª1 (Anexo 5)**

**Dimensión: PROMOCIÓN COMERCIAL Y ACCESO A NUEVOS  
MERCADOS**

**Indicador: Incentivos de Compra al Consumidor**

**Título 40: Esfuerzo de Venta e Incentivos de Compra al Compra**

**Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre (1)	4	14 %
Algunas veces (2)	7	25%
Nunca (3)	17	61%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

**Interpretación:**

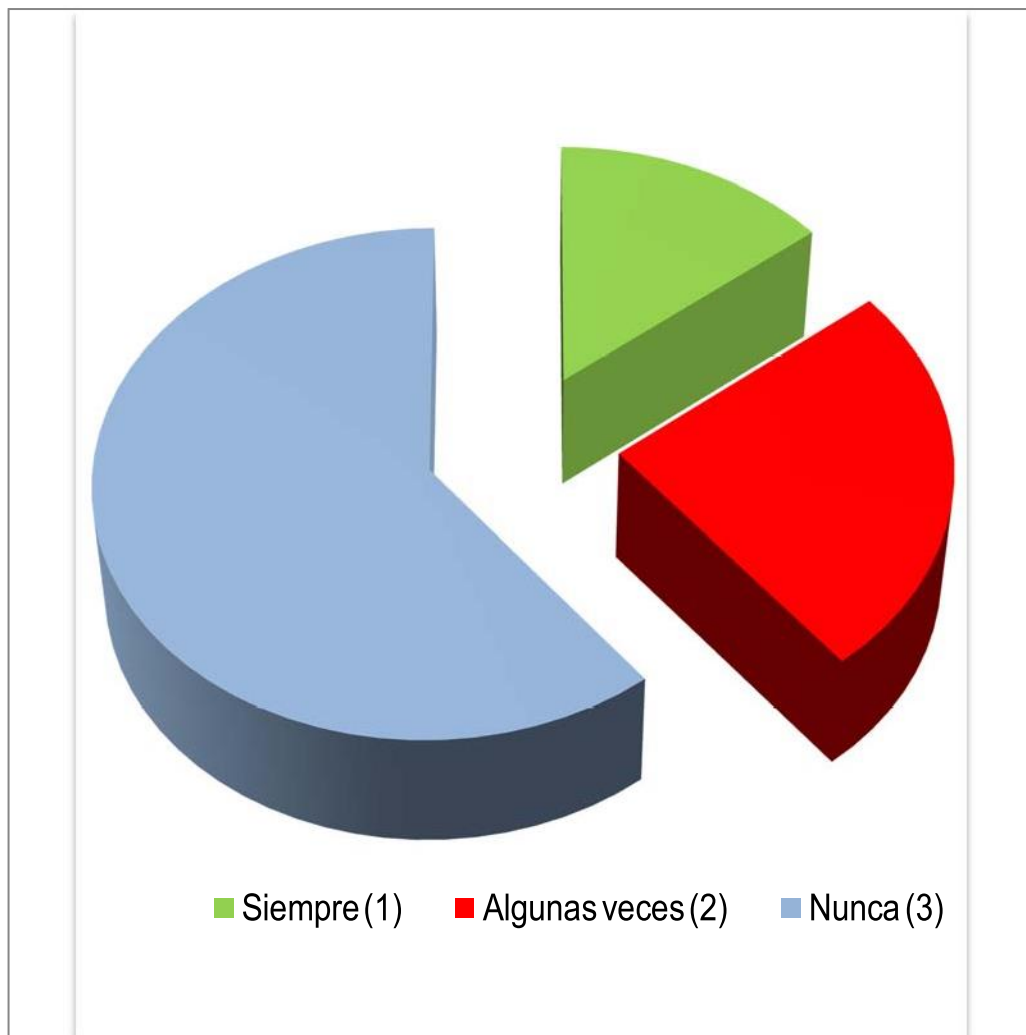
Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Diecisiete (17) empresarios que representan el 61%, dijeron que nunca acompañan el esfuerzo de ventas del producto, programas de incentivación a la compra dirigidos al consumidor.
- Siete (7) empresarios, que representan el 25% de los encuestados expresaron que algunas veces el esfuerzo de ventas del producto, viene siendo acompañado por programas de incentivación a la compra dirigidos al consumidor.
- Finalmente, cuatro (4) empresarios, el 14%, dijeron que siempre el esfuerzo de ventas del producto, viene siendo acompañado por programas de incentivación a la compra dirigidos al consumidor.

Los incentivos de compra al consumidor no se ofrecen o se ofrecen muy poco a los consumidores. Esto a consecuencia de que los empresarios venden la mayor parte de su producción al intermediario. No obstante, hay empresarios que mantienen un canal directo de venta al consumidor. En este caso, sí estarían ofreciendo este tipo de incentivos.

**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos  
**Dimensión:** Promoción Comercial y Acceso a Nuevos Mercados  
**Indicador:** Incentivos de Compra dirigidos al Consumidor  
**Ítem:** Programas de Incentivos de Compra dirigidos al Consumidor



**Figura Nª 61: Los Incentivos de Compra dirigidos al Consumidor**  
**Fuente: Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª1 (Anexo 5)**

## CUESTIONARIO Nº 2

(Anexo Nº6)

Dimensión: POLÍTICAS PÚBLICAS

Indicador: Apoyo Gubernamental a la Articulación y Desarrollo  
Empresarial

### Título 1: Políticas Públicas de Promoción a la Articulación de Pequeños y Medianos Empresarios

Respuestas Obtenidas:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si (1)	6	21 %
No (2)	22	79%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

#### Interpretación:

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veintidós (22) empresarios, que representan el 79% de los encuestados, consideran que no existe un grupo o centro de apoyo, financiado por el gobierno (nacional, regional o local) que promueva la articulación de pequeños y medianos empresarios.
- Seis (6) empresarios, que representan el 21% dijeron si existe un grupo o centro de apoyo, financiado por el gobierno (nacional, regional o local) que promueva la articulación de pequeños y medianos empresarios.

La mayoría de los empresarios (79%), no percibe el efecto de las políticas gubernamentales destinadas a promover el desarrollo de la Pequeña y Microempresa. Para tal efecto, PROMPYME, institución inscrita al Ministerio de Trabajo, gestiona el Programa Mi Empresa Propia, en el marco del Plan Nacional de Diversificación Productiva. No obstante, se observa la necesidad de establecer una alianza entre el Gobierno y, por ejemplo, las Universidades, a fin de hacer llegar estos esfuerzos del estado a las unidades empresariales, pequeñas y medianas, a nivel nacional.

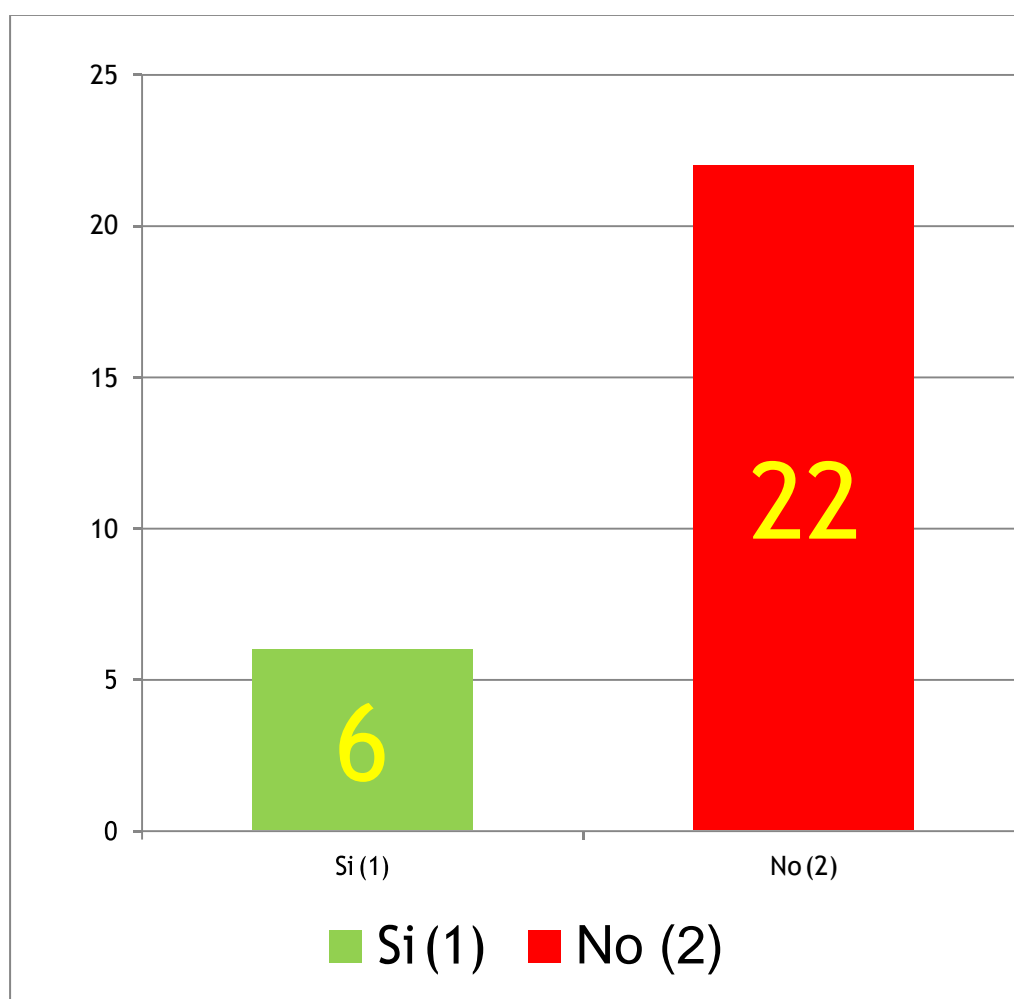
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Políticas Públicas

**Indicador:** Apoyo Gubernamental a la Articulación y Desarrollo Empresarial

**Ítem:** Existencia de Apoyo Gubernamental a la Articulación Empresarial



**Figura N<sup>o</sup> 62: El Apoyo Gubernamental a la Articulación Empresarial**  
**Fuente: Elaboración Propia. Información del Cuestionario N<sup>o</sup>2 (Anexo 6)**

## **Título 2: Conocimiento y Acceso a Fondos Gubernamentales para Promover la Articulación Empresarial**

### **Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si (1)	7	25 %
No (2)	21	75%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

### **Interpretación:**

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veintiún (21) empresarios que representan el 75% de los encuestados, consideran que no han tenido conocimiento y acceso a fondos gubernamentales disponibles por concurso destinados a promover la articulación empresarial.
- Siete (7) empresarios que representan el 25% dijeron sí han tenido conocimiento y acceso a fondos gubernamentales disponibles por concurso destinados a promover la articulación empresarial.

En este caso, también la mayoría (75%), de los empresarios, manifiesta no tener conocimiento o acceso al financiamiento gubernamental, destinado a constituir o fortalecer la articulación empresarial. Mi Empresa Propia, entidad ya mencionada, informa sobre la existencia de créditos para las asociaciones de comerciantes, productores o mercados, destinados para la compra de terrenos, locales terminados, remodelaciones, entre otros. En este caso, el contrato es entre la entidad financiera y la asociación de emprendedores. La Gerencia de Emprendimiento de COFIDE está destinada a coordinar e implementar con las instituciones financieras, las diferentes acciones de apoyo a las MYPE a través de una oferta integrada con otras gerencias de COFIDE.

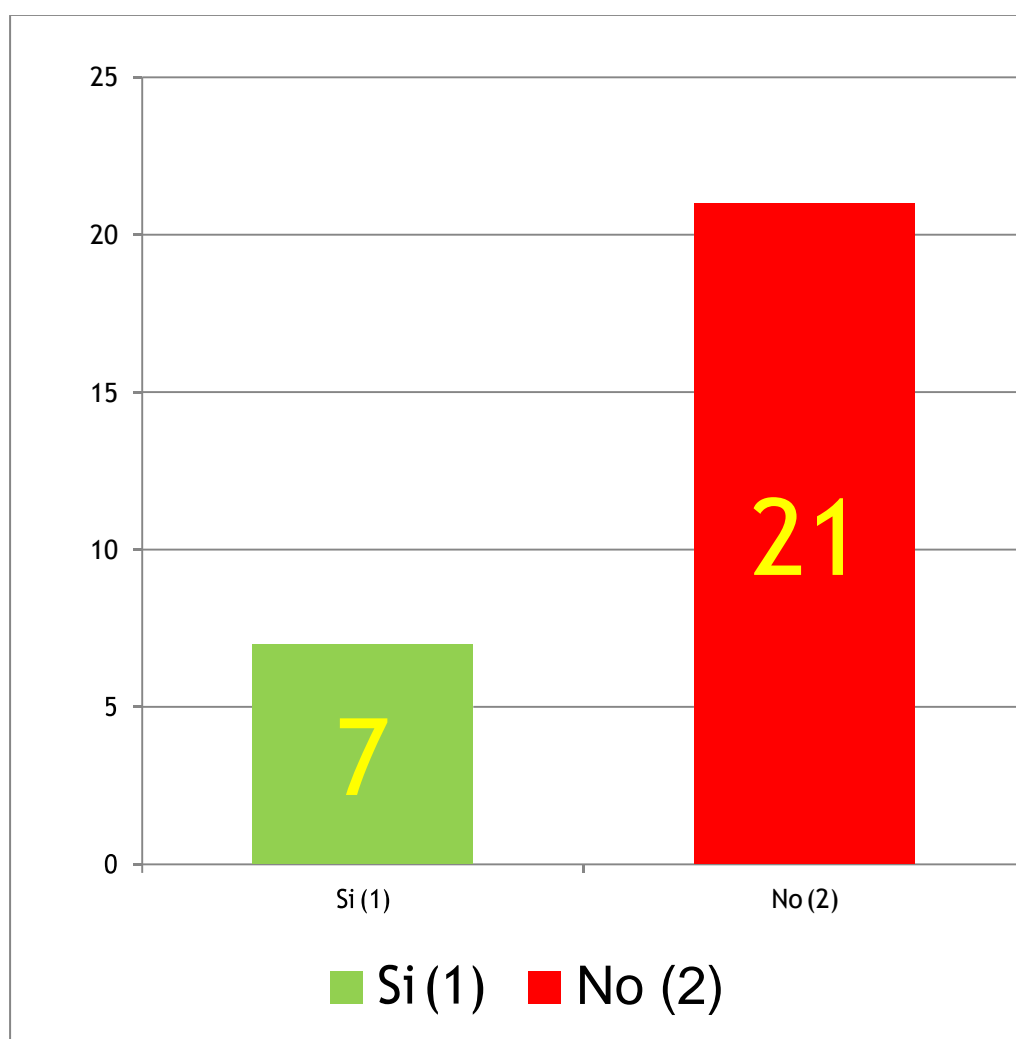
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Políticas Públicas

**Indicador:** Apoyo Gubernamental a la Articulación y Desarrollo Empresarial

**Ítem:** Conocimiento y Acceso a Fondos Gubernamentales para promover la Articulación Empresarial



**Figura N° 63: El Conocimiento y Acceso a Fondos Gubernamentales**  
**Fuente: Elaboración Propia. Información del Cuestionario N°2 (Anexo 6)**

### **Título 3: Programas Gubernamentales de Identificación de Empresarios con Potencial de Desarrollo Competitivo**

#### **Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si (1)	6	21 %
No (2)	22	79%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

#### **Interpretación:**

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veintidós (22) empresarios, que representan el 79% de los encuestados consideran que no han tenido participación en programas gubernamentales dirigidos a identificar a los pequeños y medianos empresarios con potencial de desarrollo competitivo.
- Seis (6) empresarios, que representan el 21% dijeron sí han tenido participación en programas gubernamentales dirigidos a identificar a los pequeños y medianos empresarios con potencial de desarrollo competitivo.

En esta consulta, también la mayoría (79%) de los empresarios, manifiestan no haber tenido conocimiento o participación en programas gubernamentales dirigidos a identificar a los pequeños y medianos empresarios con potencial de desarrollo competitivo. En este caso, el Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica del Ministerio de la Producción y, también el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, a través de la Línea Estratégica de Desarrollo Productivo y Empresarial, desarrollan programas de fomento a la capacidad competitiva de los empresarios PYME. Sin embargo, estos programas, como el caso anterior, requieren de la participación de las Universidades e Institutos Superiores calificados para efectos de su difusión y gestión.



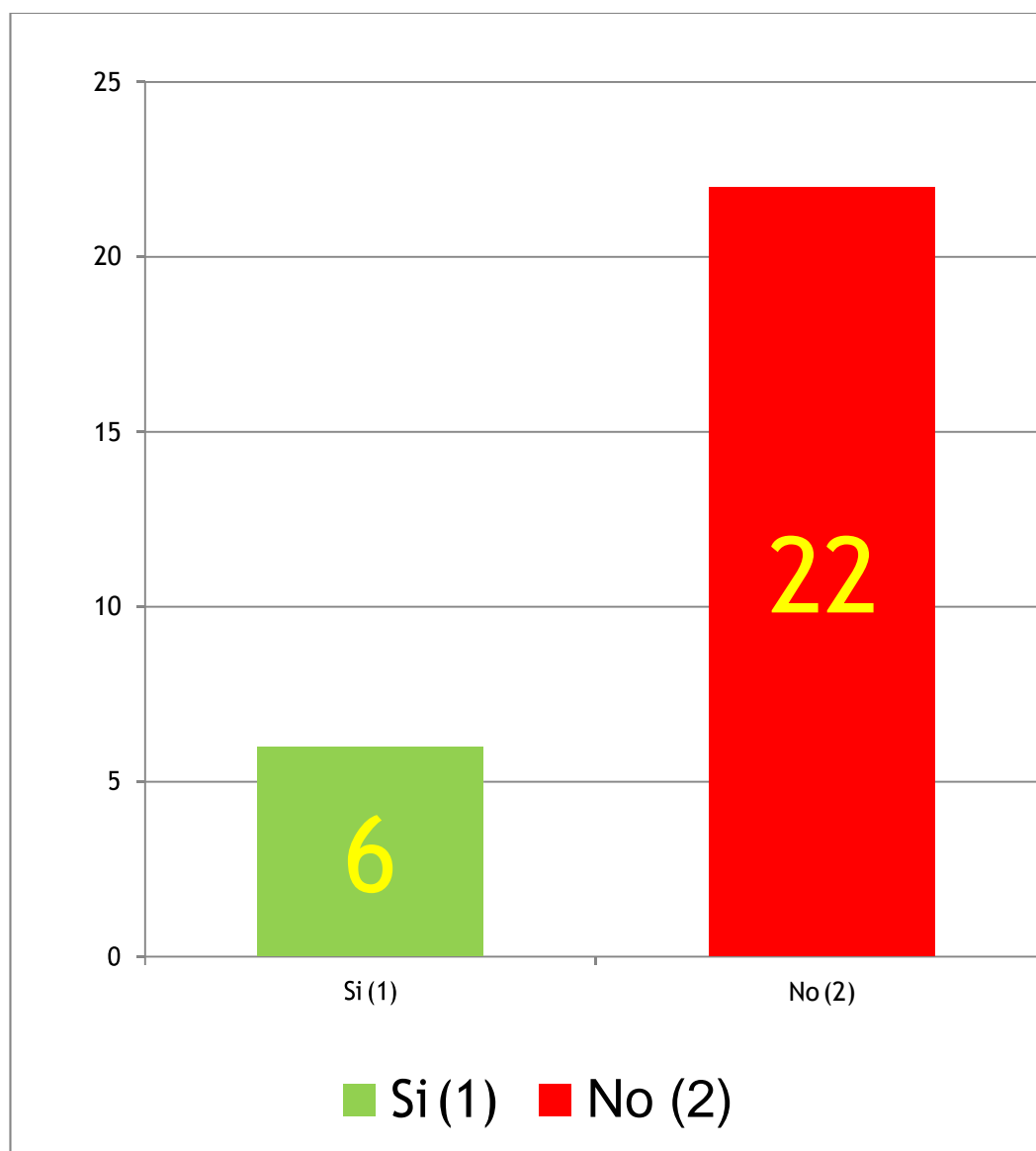
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Políticas Públicas

**Indicador:** Apoyo Gubernamental a la Articulación y Desarrollo Empresarial

**Ítem:** Participación en Programas Gubernamentales de Desarrollo Competitivo



**Figura Nª 64: La Participación en Programas Gubernamentales de Desarrollo Competitivo**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª2 (Anexo 6)

#### **Título 4: Seguimiento de Resultados Comerciales y Financieros de las Asociaciones Empresariales**

##### **Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si (1)	8	29 %
No (2)	20	71%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

##### **Interpretación:**

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veinte (20) empresarios, que representan el 71% de los encuestados, consideran que no existen programas gubernamentales que hacen seguimiento de los resultados comerciales y financieros de las asociaciones empresariales, a fin de identificar obstáculos y factores de éxito.
- Ocho (8) empresarios, que representan el 29 % dijeron sí existen programas gubernamentales que hacen seguimiento de los resultados comerciales y financieros de las asociaciones empresariales, a fin de identificar obstáculos y factores de éxito.

Los resultados revelan que la mayoría (71%) de consultados, no conocen de programas gubernamentales que monitoreen el avance y crecimiento comercial y mejoramiento financiero de las asociaciones empresariales. Al respecto, es la Oficina de Evaluación de Impacto, la responsable de la evaluación intermedia y final, en la implementación de las políticas e intervenciones del Sector MYPE e Industria del Ministerio de Producción, así como la de realizar estudios de línea de base, así como el diseño de las metodologías respectivas, en este caso, relacionadas a los resultados comerciales y financieros, de las asociaciones empresariales.

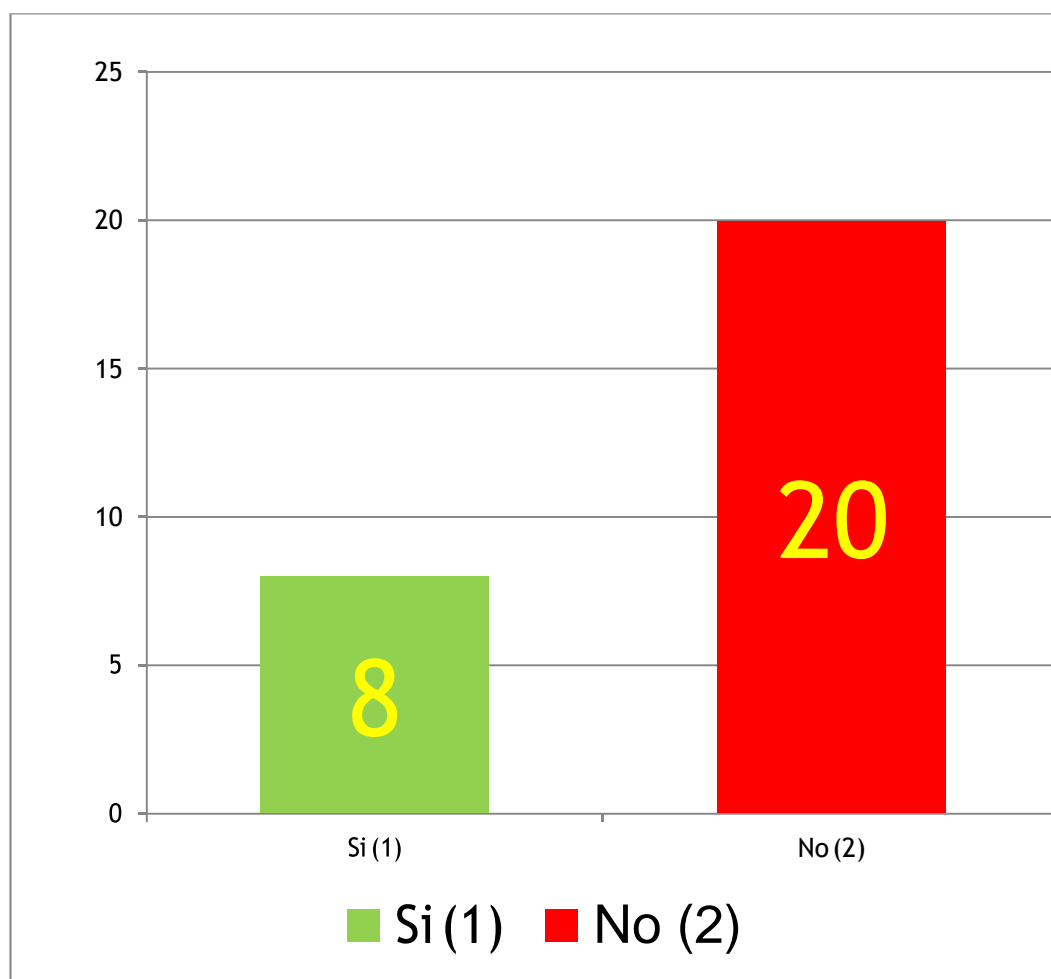
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Políticas Públicas

**Indicador:** Apoyo Gubernamental a la Articulación y Desarrollo Empresarial

**Ítem:** Programas Gubernamentales de Seguimiento de Resultados



**Figura Nª 65: El Conocimiento de Programas Gubernamentales de Seguimiento de Resultados Comerciales y Financieros**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª 2 (Anexo 6)

## Dimensión: POLÍTICAS PÚBLICAS

### Indicador: Apoyo Gubernamental para la Concertación Pública-Privada

#### Título 5: Apoyo del Gobierno para la Concertación Público-Privada destinada a participar en la solución de los problemas asociativos

##### Respuestas Obtenidas:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si (1)	1	4 %
No (2)	27	96%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

##### Interpretación:

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veintisiete (27) empresarios, que representan el 96% de los encuestados, consideran que no existe apoyo del gobierno para concretar procesos de concertación público privado que resulten en soluciones concretas para los problemas de las asociaciones empresariales.
- Un (1) empresario, que representa el 4%, dijo que no existe apoyo del gobierno para concretar procesos de concertación público privado que resulten en soluciones concretas para los problemas de las asociaciones empresariales.

Esta importante consulta, determinó que la mayoría de los empresarios (96%), declaró no conocer apoyo del gobierno para concretar procesos de concertación público privado que resulten en soluciones concretas para los problemas de la asociación. Corresponde a la Presidencia del Consejo de Ministros-PCM, específicamente a la Secretaría de Gestión Social y Diálogo, promover la participación y concertación social en la gestión de gobierno y coordinar con instancias de la sociedad en materias de interés nacional.

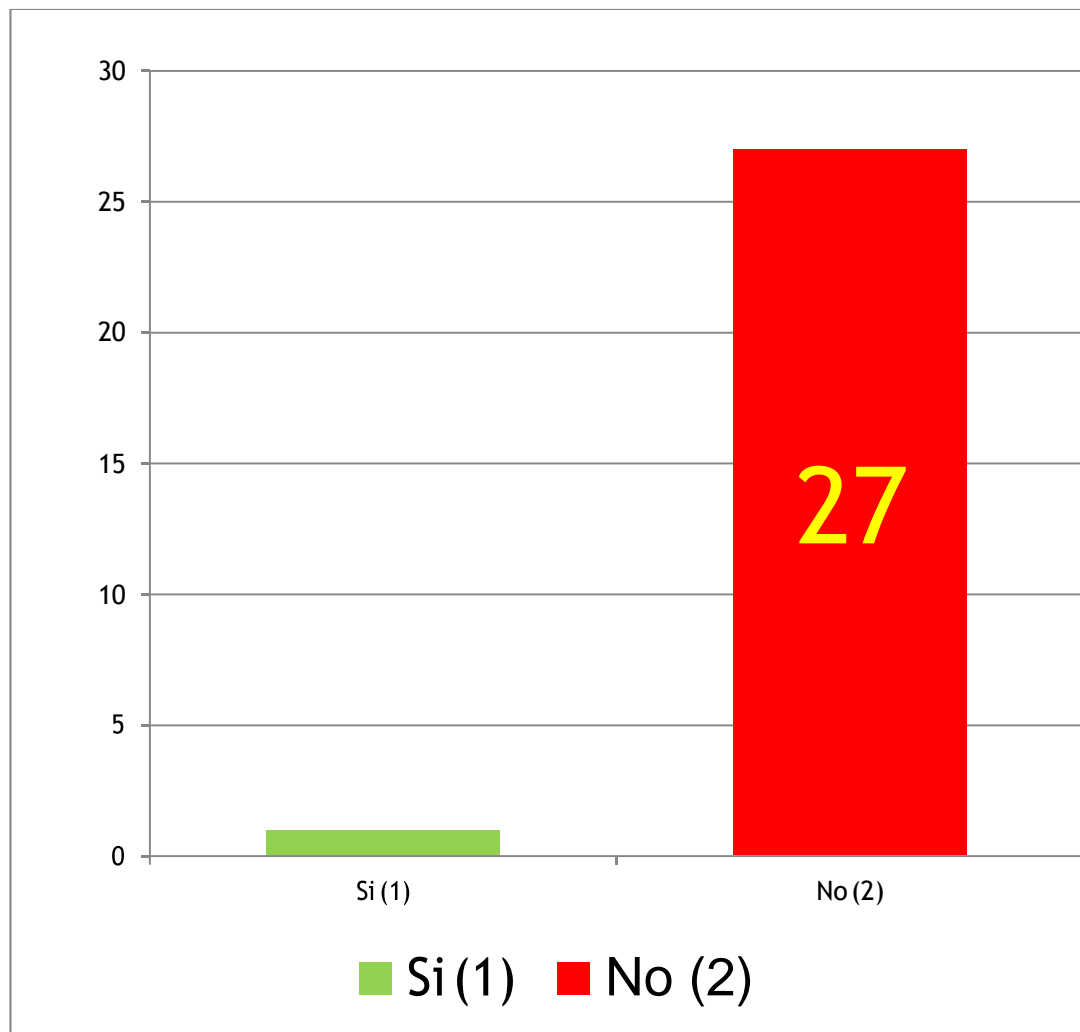
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Políticas Públicas

**Indicador:** Apoyo Gubernamental para la Concertación, Capacitación y Formación

**Ítem:** Conocimiento de Apoyo Gubernamental para la Concertación Público-Privada



**Figura Nª 66: El Apoyo Gubernamental para concertar Procesos Público-Privados**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª2 (Anexo 6)

## **Título 6: Programas Gubernamentales de Nivel Local o Regional de Capacitación para Promover la Asociación Empresarial**

### **Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si (1)	1	4 %
No (2)	27	96 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

### **Interpretación:**

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veintisiete (27) empresarios, que representan el 96% de los encuestados, expresaron que no saben de la existencia de programas de capacitación para funcionarios públicos del gobierno local o regional, destinados a mejorar la promoción y apoyo a asociación empresarial.
- Un (1) empresario, que representa el 4% dijo que sí sabe que existen programas de capacitación para funcionarios públicos de su localidad o del gobierno regional, destinados a mejorar la promoción y apoyo a asociación empresarial.

La mayoría (96%), casi absoluta, de empresarios manifestó no conocer si existen programas dirigidos a funcionarios del gobierno local o regional, destinados a promover la asociación empresarial en su ámbito administrativo. El Gobierno Regional de Lima tiene como función la promoción de las inversiones, orientado a desarrollar los recursos regionales, creando los instrumentos necesarios, siendo responsabilidad directa de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico e indirecta del Consejo Regional de la Micro y Pequeña Empresa. De forma semejante, la Municipalidad de la Provincia de Cañete, a través de la Gerencia de Desarrollo Económico, Territorial y Turístico.

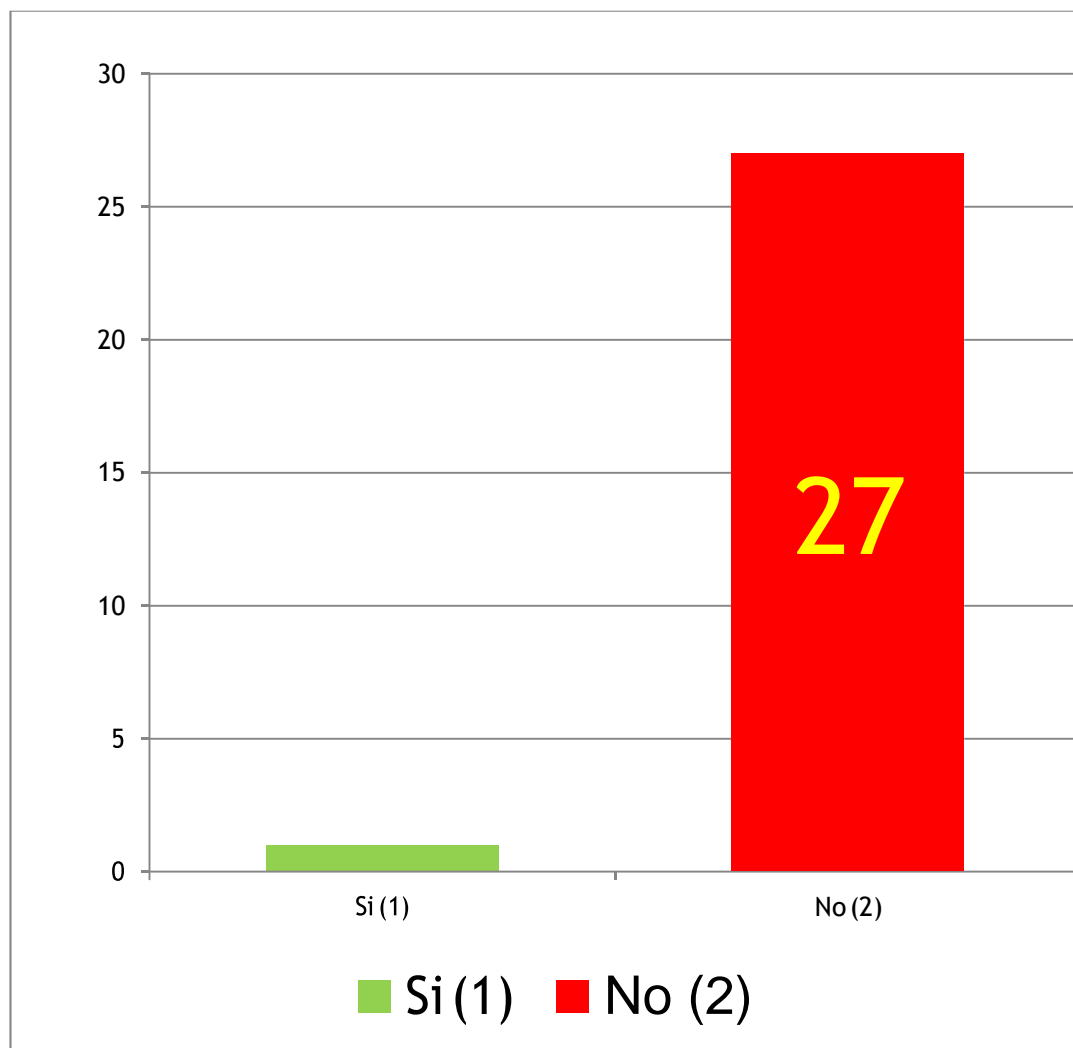
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Políticas Públicas

**Indicador:** Apoyo Gubernamental para la  
Concertación, Capacitación y Formación

**Ítem:** Conocimiento de Programas  
Gubernamentales de Capacitación  
Asociativa



**Figura Nª 67: Los Programas Gubernamentales de Capacitación Asociativa**  
**Fuente: Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª2 (Anexo 6)**

## **Título 7: Programas Académicos de Institutos o Universidades especializados en Articulación Empresarial**

### **Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si (1)	2	7 %
No (2)	26	93%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

### **Interpretación:**

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veintiséis (26) empresarios, que representan el 93% de los encuestados, no conocen de la existencia de programas académicos, ofrecidos por institutos o universidades, orientados a formar profesionales especializados en la articulación empresarial.
- Dos (2) empresarios, que representan el 7%, dijeron que sí conocen de la existencia de programas académicos, ofrecidos por institutos o universidades, orientados a formar profesionales especializados.

Lo importante de esta consulta es que la mayoría (93%) de empresarios revela no estar en contacto con los centros de educación superior y menos estar seguro de encontrar en ellos posibilidades de formación especializada. Los dos (2) empresarios, que sí conocían de programas de capacitación, no de formación especializada, dijeron que éstos correspondían al Centro de Investigación y Promoción Popular-CENDIPP, que desarrolla en cooperación con el Gobierno de Navarra, España, y también del Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa-APOMIPE y de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas-CONFIEP a través del Programa de Promoción de Conglomerados Productivos.



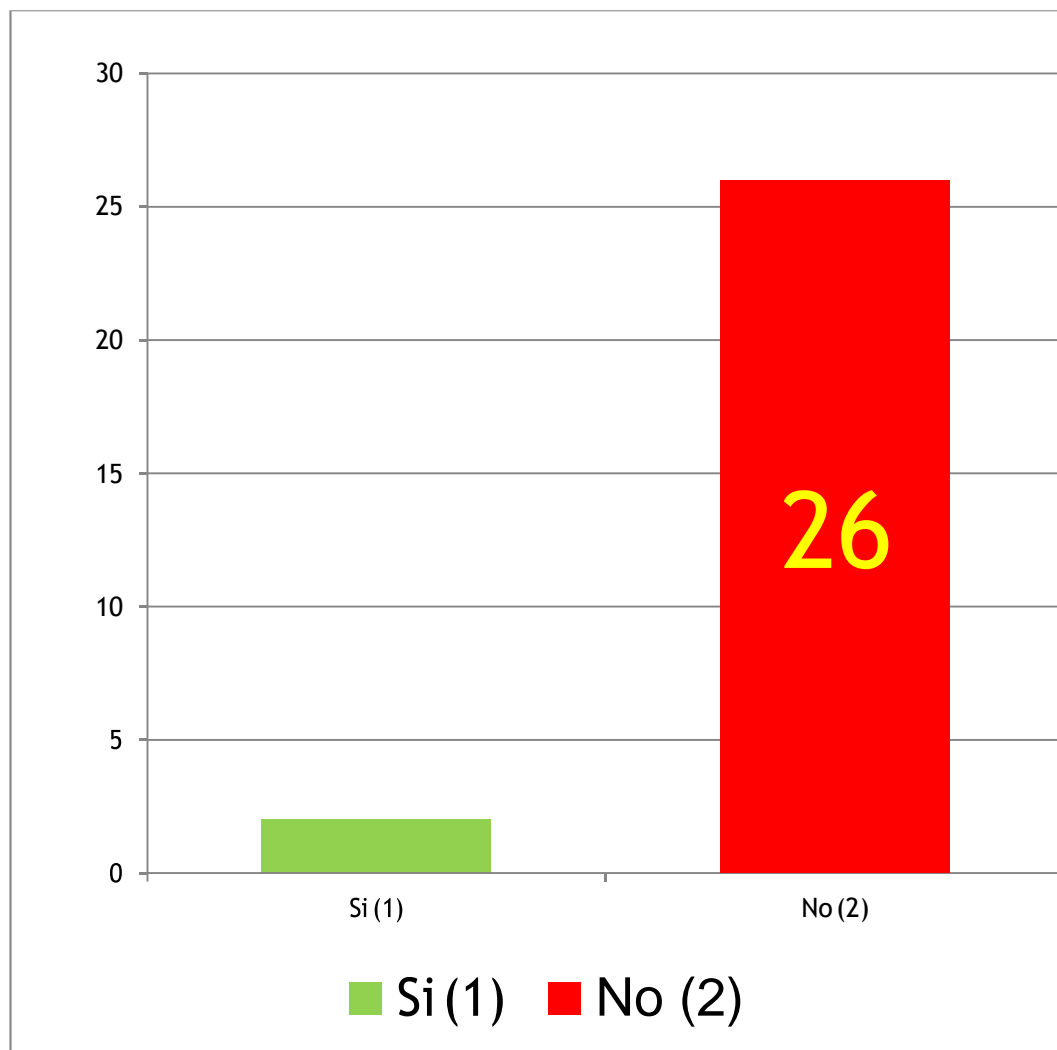
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Políticas Públicas

**Indicador:** Apoyo Gubernamental para la  
Concertación, Capacitación y Formación

**Ítem:** Conocimiento de Programas de  
Especialización en Asociación Empresarial a  
Nivel de la Educación Superior



**Figura Nª 68: El Conocimiento de Programas de Especialización en Asociación  
Empresarial a Nivel de la Educación Superior**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª2 (Anexo 6)

## Dimensión: POLÍTICAS PÚBLICAS

### Indicador: Apoyo Gubernamental para la Cooperación Empresarial Asociativa

#### Título 8: Programas Gubernamentales de Fomento a la Cooperación entre Asociaciones Empresariales de Proveedores de Recursos, Productores y Distribuidores

##### Respuestas Obtenidas:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si (1)	16	57 %
No (2)	12	43 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

##### Interpretación:

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Dieciséis (16) empresarios, que representan el 57% de los encuestados, conocen que si existen programas gubernamentales que fomenten la cooperación entre asociaciones empresariales, por ejemplo, entre: proveedores de recursos, productores y distribuidores.
- Doce (12) empresarios que representan el 43%, dijeron no conocen que existan programas gubernamentales que fomenten la cooperación entre asociaciones empresariales, por ejemplo, entre: proveedores de recursos, productores y distribuidores.

Los empresarios que dijeron conocer los programas se referían al Fondo MIPYME, creado para incrementar la productividad de las MIPYME, a través de la difusión tecnológica, la innovación, la mejora de gestión, los encadenamientos productivos y el acceso a mercados, de los cuales tuvieron conocimiento parcial a través de asistencia a eventos regionales.

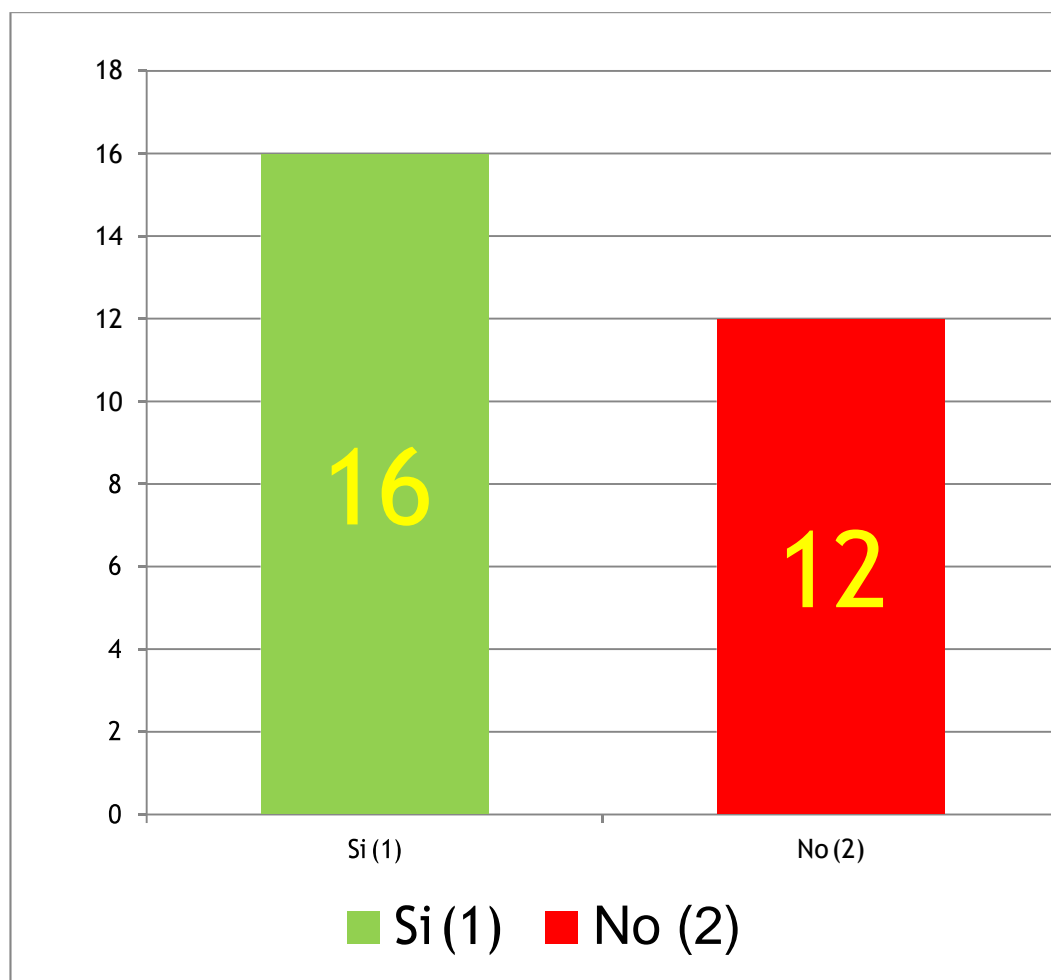
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Políticas Públicas

**Indicador:** Apoyo Gubernamental para la  
Cooperación Empresarial Asociativa

**Ítem:** Conocimiento de Programas  
Gubernamentales para la cooperación  
entre la Asociaciones Empresariales



**Figura Nª 69: El Conocimiento de Programas Gubernamentales para la  
Cooperación entre Asociaciones Empresariales**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª2 (Anexo 6)

**Título 9: Difusión de técnicas de gestión asociativa de las empresas líderes de la región o de la localidad o de los gremios empresariales**

**Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si (1)	6	21 %
No (2)	22	79%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

**Interpretación:**

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veintidós (22) empresarios, que representan el 79% de los encuestados, consideran que no existe difusión de técnicas de gestión asociativa por parte de las empresas líderes de su región o localidad o por parte de gremios empresariales a favor de las asociaciones empresariales.
- Seis (6) empresarios, que representan el 21% dijeron si existe difusión de técnicas de gestión asociativa por parte de las empresas líderes de su región o localidad o por parte de gremios empresariales a favor de las asociaciones empresariales.

Los empresarios que, en minoría, expresaron su conocer la difusión de técnicas de gestión asociativa, se referían al Programa de Desarrollo Competitivo de la Pequeña Empresa-Promoción de Conglomerados o Cadenas Productivas, que CONFIEP y otras instituciones ejecutan, con auspicio del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo.

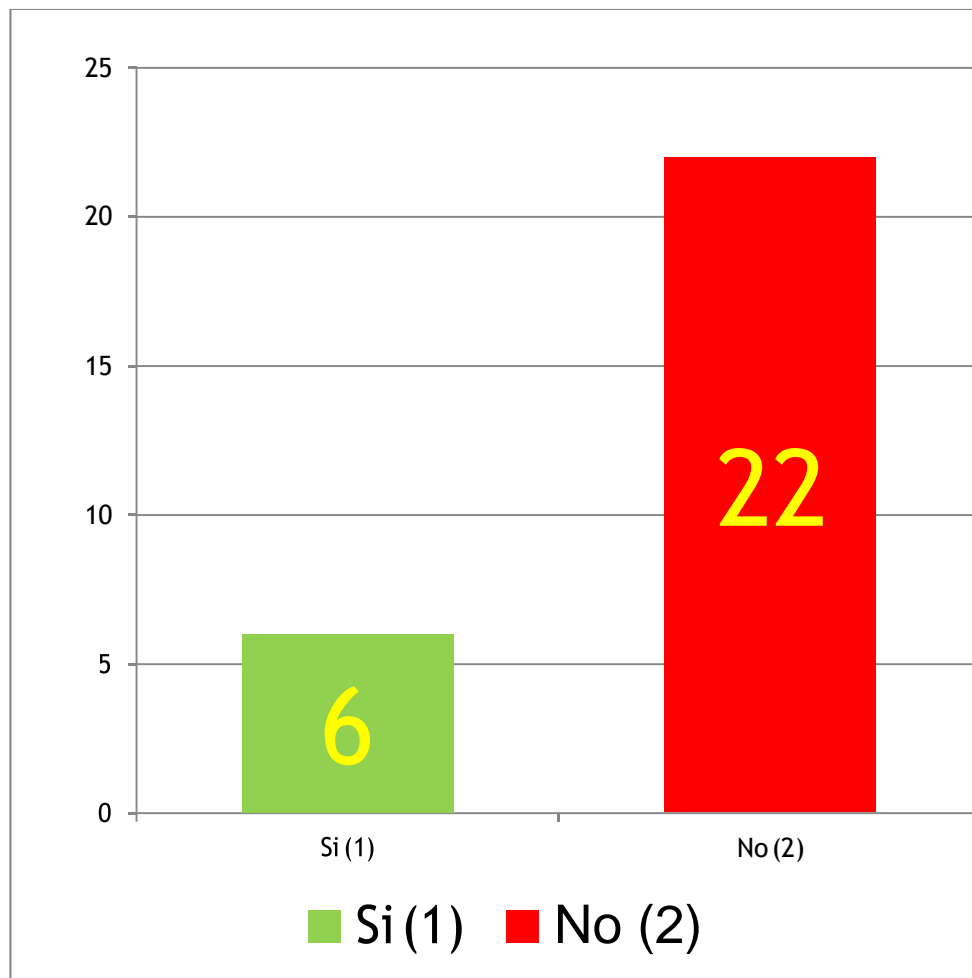
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Políticas Públicas

**Indicador:** Apoyo Gubernamental para la Cooperación Empresarial Asociativa

**Ítem:** Difusión de Técnicas de Gestión Asociativa por parte de las Empresas Líderes o Gremios Empresariales



**Figura Nª 70: La Difusión de Técnicas de Gestión Asociativa por parte de las Empresas Líderes o Gremios Empresariales**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª2 (Anexo 6)

**Título 10: Fomento del intercambio de información y experiencias asociativas por organismos gubernamentales, regionales o locales**

**Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si (1)	24	86 %
No (2)	4	14 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

**Interpretación:**

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veinticuatro (24) empresarios, que representan el 86% de los encuestados, consideran que si se fomenta, por parte de los organismos: gubernamentales, regionales o locales, el intercambio de información y/o experiencias asociativas.
- Cuatro (4) empresarios que representan el 14% dijeron no se fomenta, por parte de los organismos: gubernamentales, regionales o locales, el intercambio de información y/o experiencias asociativas.

Los empresarios que respondieron afirmativamente se referían la información que fue compartida durante algún programa o taller gratuito desarrollado por PROMPYME, institución adscrita al Ministerio de Trabajo.

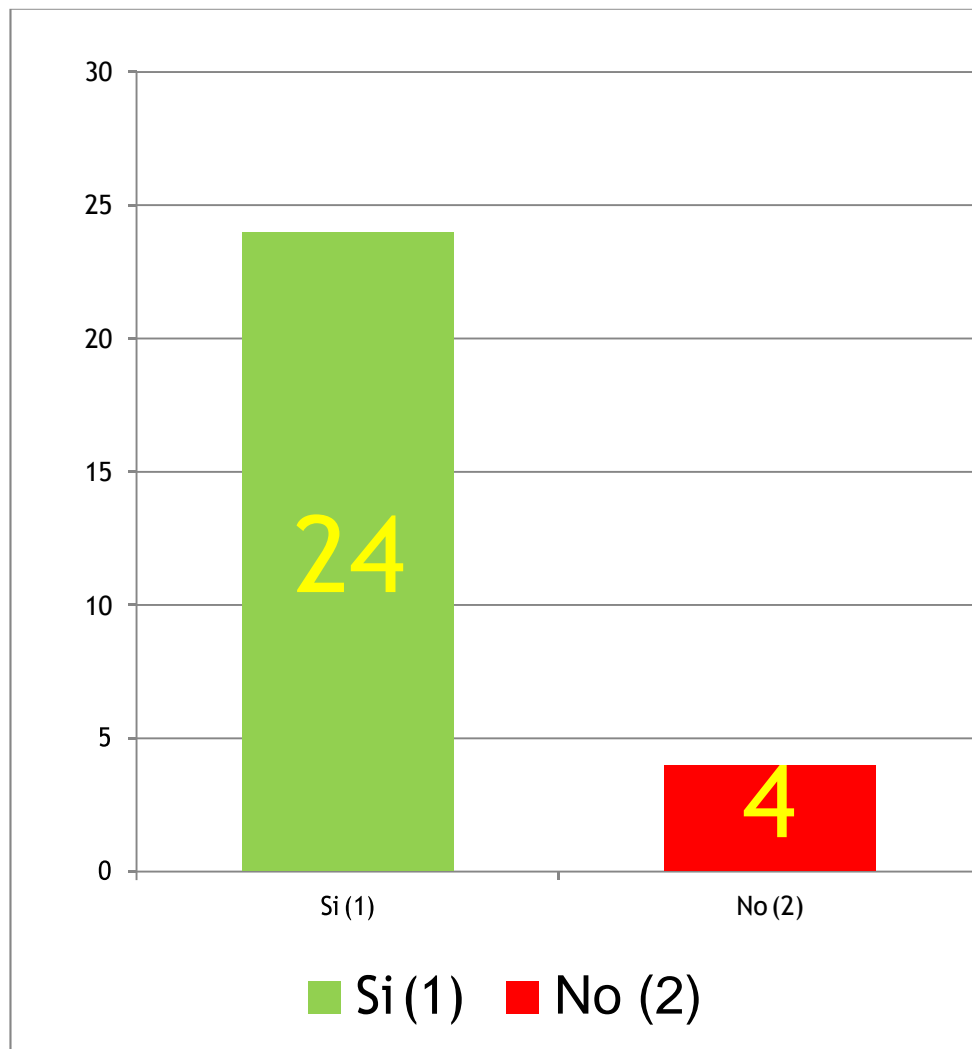
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Políticas Públicas

**Indicador:** Apoyo Gubernamental para la  
Cooperación Empresarial Asociativa

**Ítem:** Fomento de los Organismos  
Gubernamentales para el intercambio de  
información y/o experiencias asociativas



**Figura Nª 71: El Fomento por parte de los Organismos Gubernamentales para el Intercambio de Información y/o Experiencias Asociativas**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª2 (Anexo 6)

## **Título 11: Difusión de Buenas Prácticas de Articulación Empresarial por parte del gobierno nacional, regional o local**

### **Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si (1)	1	4 %
No (2)	27	96 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

### **Interpretación:**

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veintisiete (27) empresarios, que representa el 96% de los encuestados, dijo que el gobierno (nacional, regional o local) no reconoce y difunde las buenas prácticas de articulación empresarial (BPAE) entre las asociaciones empresariales.
- Un (1) empresario que representan el 4% dijo que el gobierno (nacional, regional o local) reconoce y difunde las buenas prácticas de articulación empresarial (BPAE) entre las asociaciones empresariales.

Sorpresivamente, un empresario dijo que el gobierno reconocía y difundía las buenas prácticas de articulación empresarial (BPAE) entre las asociaciones empresariales. En realidad se trataba del trabajo que viene realizando el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-IICA con el Proyecto para el Desarrollo de las Capacidades Agro empresariales y Asociativas.



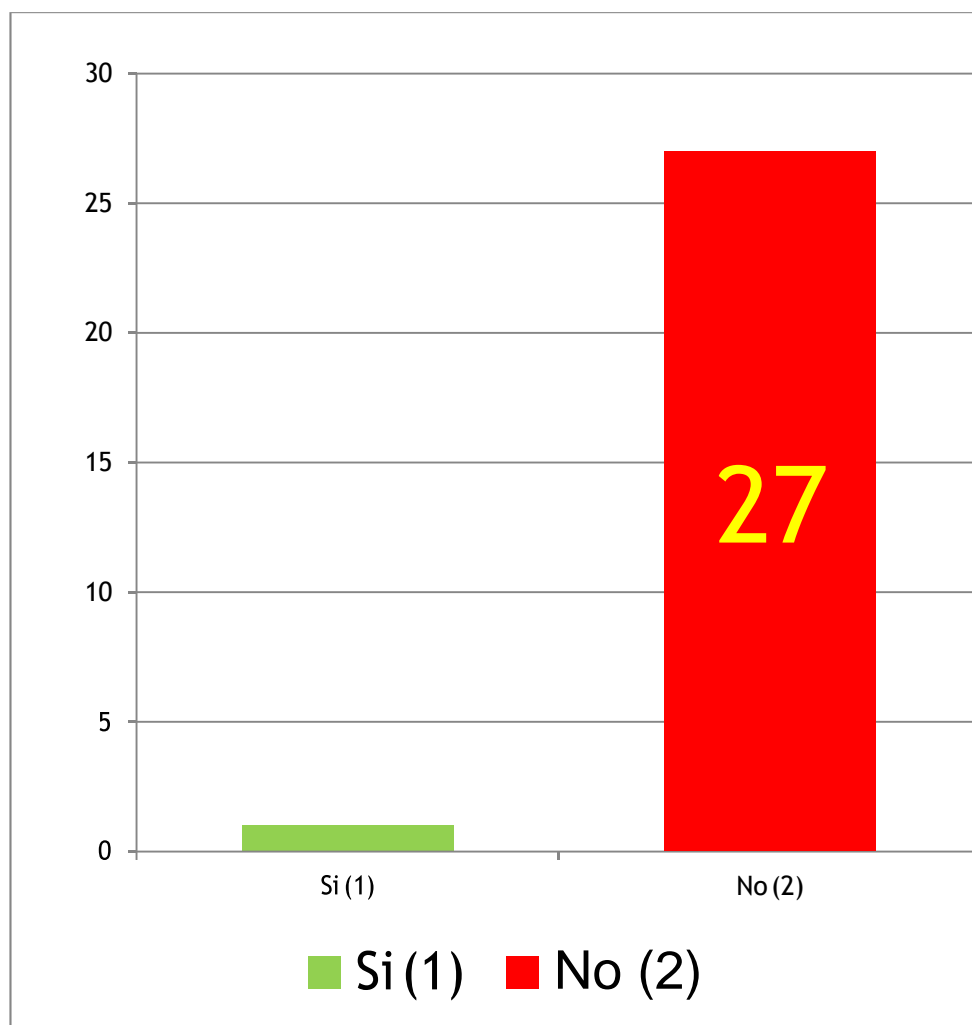
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Políticas Públicas

**Indicador:** Apoyo Gubernamental para la Cooperación Empresarial Asociativa

**Ítem:** Reconocimiento y difusión de Buenas Prácticas de Articulación Empresarial por parte del Gobierno



**Figura Nª 72: El Reconocimiento y la Difusión de Buenas Prácticas de Articulación Empresarial por parte del Gobierno**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª2 (Anexo 6)

## Dimensión: POLÍTICAS PÚBLICAS

### Indicador: Apoyo Gubernamental a la Articulación con el Mercado y las Empresas Internacionales

#### Título 12: Financiamiento Gubernamental de la Compra de Nuevas Tecnologías o Estudios de Mercados Internacionales de interés para las empresas asociativas

##### Respuestas Obtenidas:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si (1)	12	43 %
No (2)	16	57%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

##### Interpretación:

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Dieciséis (16) empresarios, que representan el 43% de los encuestados, piensan que el gobierno (nacional, regional o local) no propicia y financia las misiones de compra de nuevas tecnologías o de estudios de mercados internacionales que puedan ser atractivos para las empresas asociativas.
- Doce (12) empresarios, que representan el 57%, piensan que el gobierno (nacional, regional o local) propicia o financia las misiones de compra de nuevas tecnologías o de estudios de mercados internacionales que puedan ser atractivos para las empresas asociativas.

Los empresarios que respondieron favorablemente, lo hicieron por tener referencia de los programas que ejecuta el Vice Ministerio de MYPE e Industria, específicamente en lo respecta a Desarrollo Empresarial, Innovación, Tecnología y Digitalización.

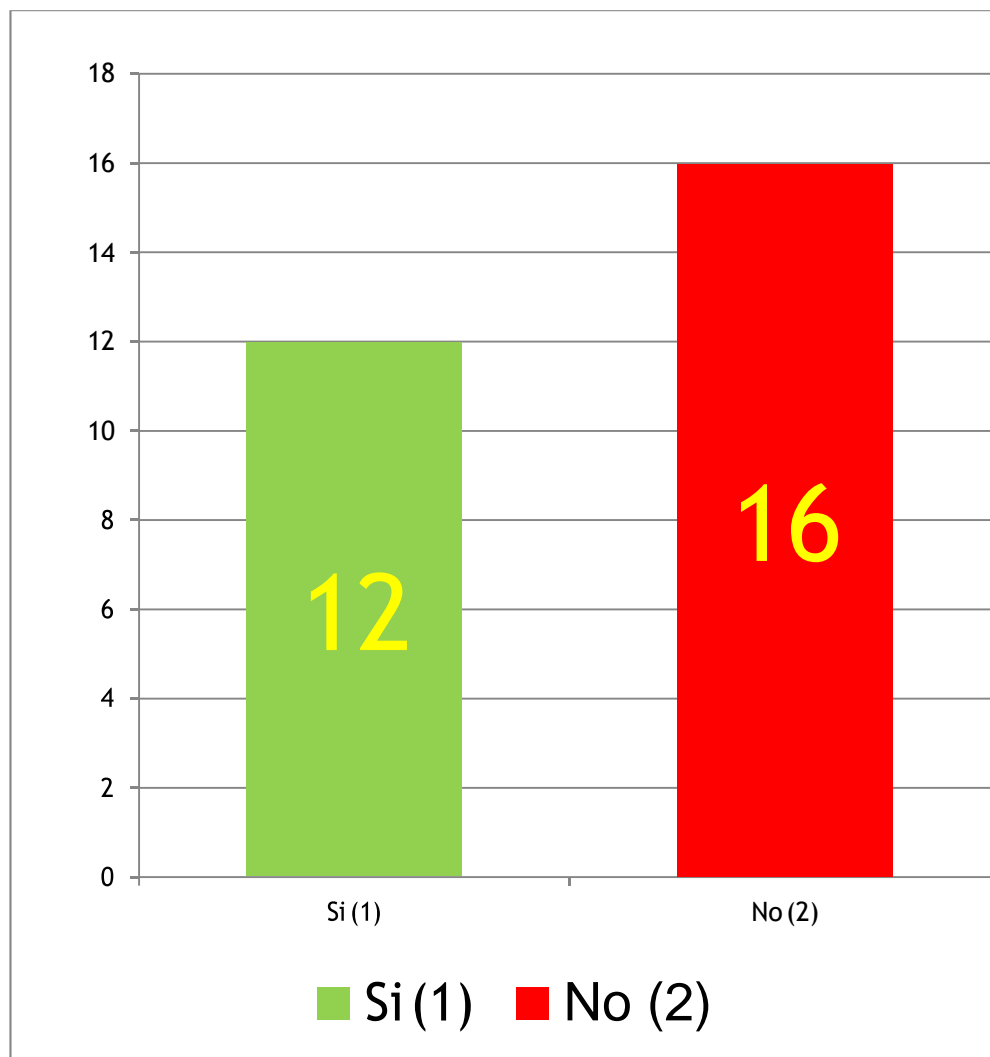
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Políticas Públicas

**Indicador:** Apoyo Gubernamental a la Articulación con el Mercado y Empresas Internacionales

**Ítem:** Financiamiento Gubernamental de Misiones de Compra de Tecnología y Estudios de Mercados Internacionales



**Figura Nª 73: El Gobierno promueve y financia la adquisición de Nueva Tecnología y realización de Estudios de Mercados Internacionales**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª2 (Anexo 6)

**Título 13: Fomento a la visita de delegaciones extranjeras  
interesadas en los productos de las empresas asociativas**

**Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si (1)	2	7 %
No (2)	26	93%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

**Interpretación:**

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veintiséis (26) empresarios, que representan el 93% de los encuestados, no creen que el gobierno (nacional, regional o local) fomenta la visita de delegaciones extranjeras interesadas en los productos de las empresas asociativas de su localidad.
- Dos (2) empresarios, que representan el 7%, creen que el gobierno (nacional, regional o local) fomenta la visita de delegaciones extranjeras interesadas en los productos de las empresas asociativas de su localidad.

En esta consulta, solo dos (2) empresarios respondieron afirmativamente. Esto como consecuencia de haber participado en algún taller regional organizado por la Agencia de Promoción a la Inversión Privada-Pro Inversión, aunque dicho taller no haya estado específicamente dirigido a lograr la conformación de una Asociación Público Privada-APP, para el financiamiento y apoyo técnico de los estudios de pre inversión del proyecto asociativo. En este caso, mucho depende de la iniciativa del Gobierno Regional de Lima, para sustentar la necesidad de tal proyecto ante Pro Inversión, y lograr su incorporación en la agenda de interés de esta institución y, por ende, de los inversionistas privados nacionales o extranjeros, como lo viene haciendo la Región San Martín.

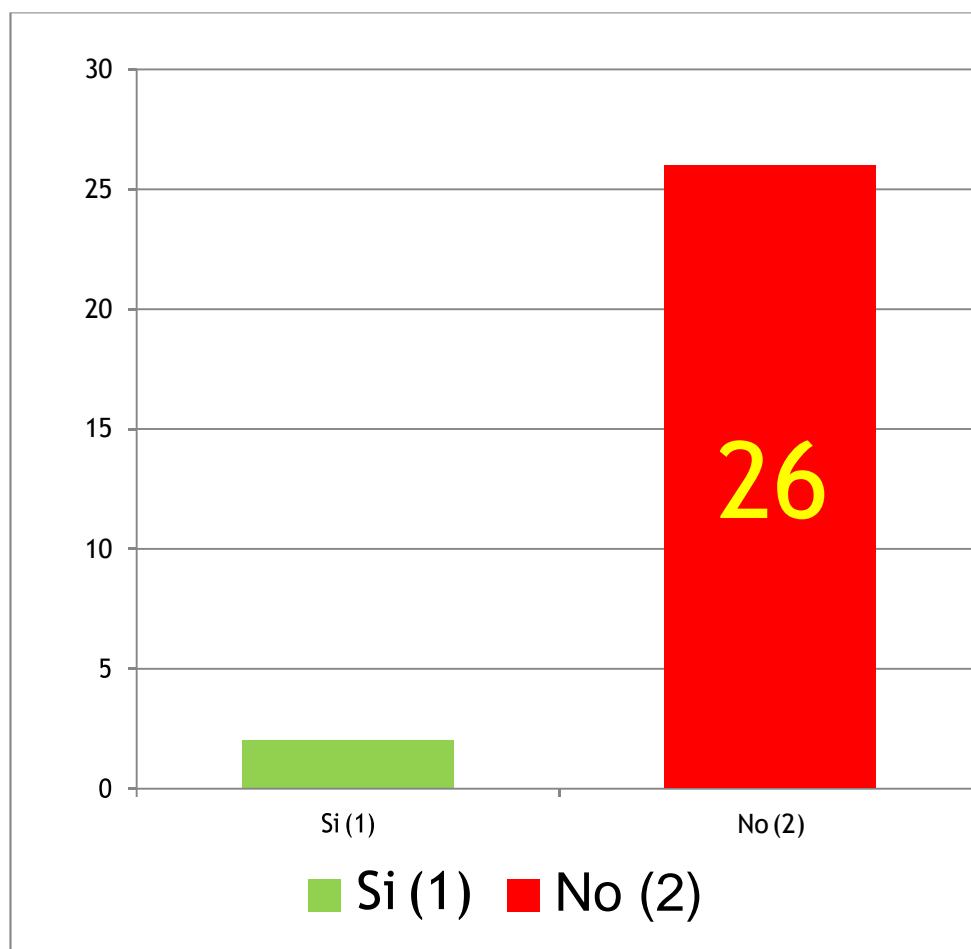
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Políticas Públicas

**Indicador:** Apoyo Gubernamental a la Articulación con el Mercado y las Empresas Internacionales

**Ítem:** Fomento Gubernamental a la visita de delegaciones extranjeras interesadas en productos de las empresas asociativas



**Figura Nª 74: El Gobierno fomenta la visita de Delegaciones Extranjeras interesadas en los productos de las Empresas Asociativas**

**Fuente: Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª2 (Anexo 6)**

## **Título 14: Desarrollo de una plataforma de información por parte del Gobierno sobre experiencias de procesos asociativos**

### **Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si (1)	13	46 %
No (2)	15	54 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

### **Interpretación:**

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Quince (15) empresarios, que representan el 54% de los encuestados, piensan que el gobierno (nacional, regional o local) no ha desarrollado una plataforma de información que permita conocer los avances y éxitos de las empresas asociativas en el mundo.
- Trece (13) empresarios que representan el 46%, piensan que el gobierno (nacional, regional o local) sí ha desarrollado una plataforma de información que permita conocer los avances y éxitos de las empresas asociativas en el mundo.

La respuesta negativa de la mayoría (15) empresarios revela de que no visitan o no consideran suficientemente específica las páginas web de instituciones como la PCM, PRODUCE, MINCETUR, APOMIPE, PROM PYME, Gobierno regional de Lima, y otros, respecto a información sobre los procesos asociativos en el Perú y en el mundo, como sí existe, por ejemplo, en Colombia. Los empresarios que contestaron afirmativamente (13) parece que sí están conformes, no obstante la información existente carece de la unidad y periodicidad que tendría si el proceso asociativo fuese considerado como una estrategia de desarrollo nacional, como lo es en otros países.

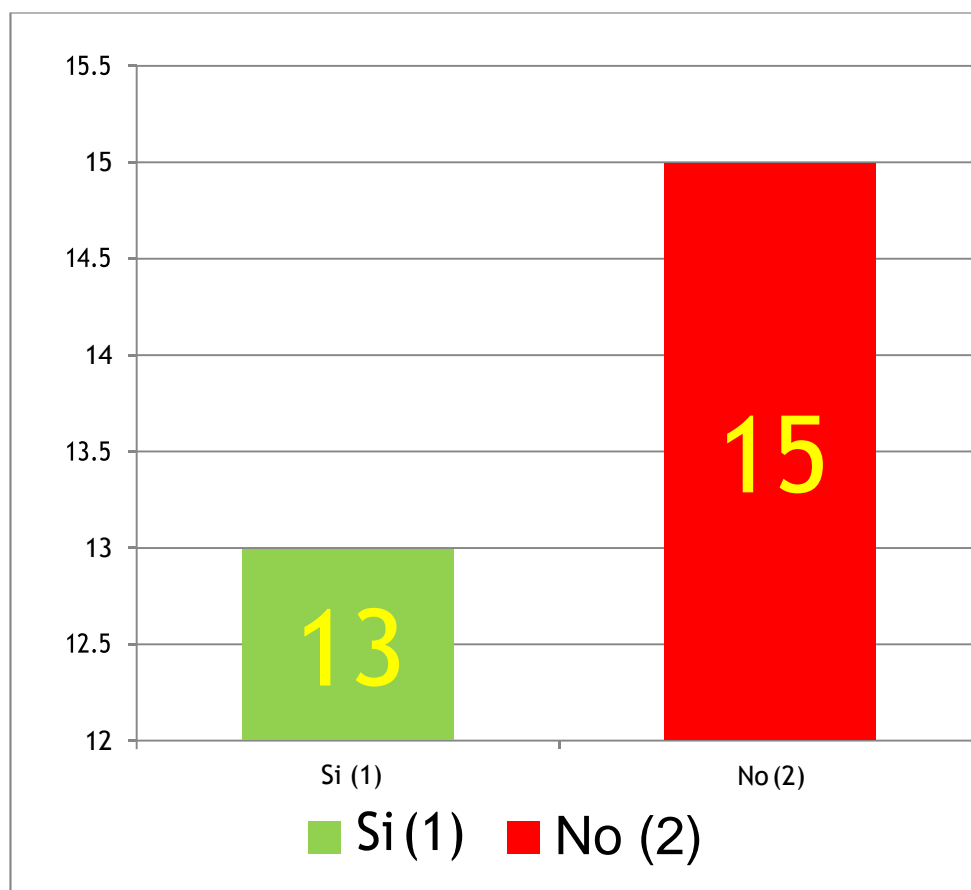
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Políticas Públicas

**Indicador:** Apoyo Gubernamental a la Articulación con el Mercado y las Empresas internacionales

**Ítem:** Desarrollo de plataforma de información por parte del Gobierno, sobre avances y éxitos de las empresas asociativas en el mundo



**Figura Nª 75:** El Gobierno desarrolla una Plataforma de Información sobre los avances y éxitos de las Empresas Asociativas en el mundo

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nº2 (Anexo 6)

## Dimensión: FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL

### Indicador: Acceso Preferente de las Fuentes de Financiamiento

#### Título 15: Grado de acceso de las MYPES formalizadas a fuentes de financiamiento

##### Respuestas Obtenidas:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si (1)	14	50 %
No (2)	14	50 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

##### Interpretación:

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Catorce (14) empresarios, que representan el 50% de los encuestados, manifestaron que si conocen que las MYPES formalizadas tienen, según el ordenamiento legal vigente, mejor y mayor acceso a fuentes de financiamiento.
- Catorce (14) empresarios, que representan el 50%, dijeron que no conocen que las MYPES formalizadas tienen, según el ordenamiento legal vigente, mejor y mayor acceso a fuentes de financiamiento.

En esta consulta, las opiniones están divididas, lo cual permite entender que el 50% cree tener acceso al crédito financiero y el 50% no. En este caso, el problema no es si existe o no el financiamiento disponible, que desde luego es posible para una empresa formal, sino la calificación para ello. Tal es así, que existe el Fondo para el Fortalecimiento de las MYPE-FORPRO, para el financiamiento de la adquisición o renovación del activo fijo y capital de trabajo. Este fondo se canaliza a través de las Instituciones del Sistema Financiero-IFI, y regulado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.



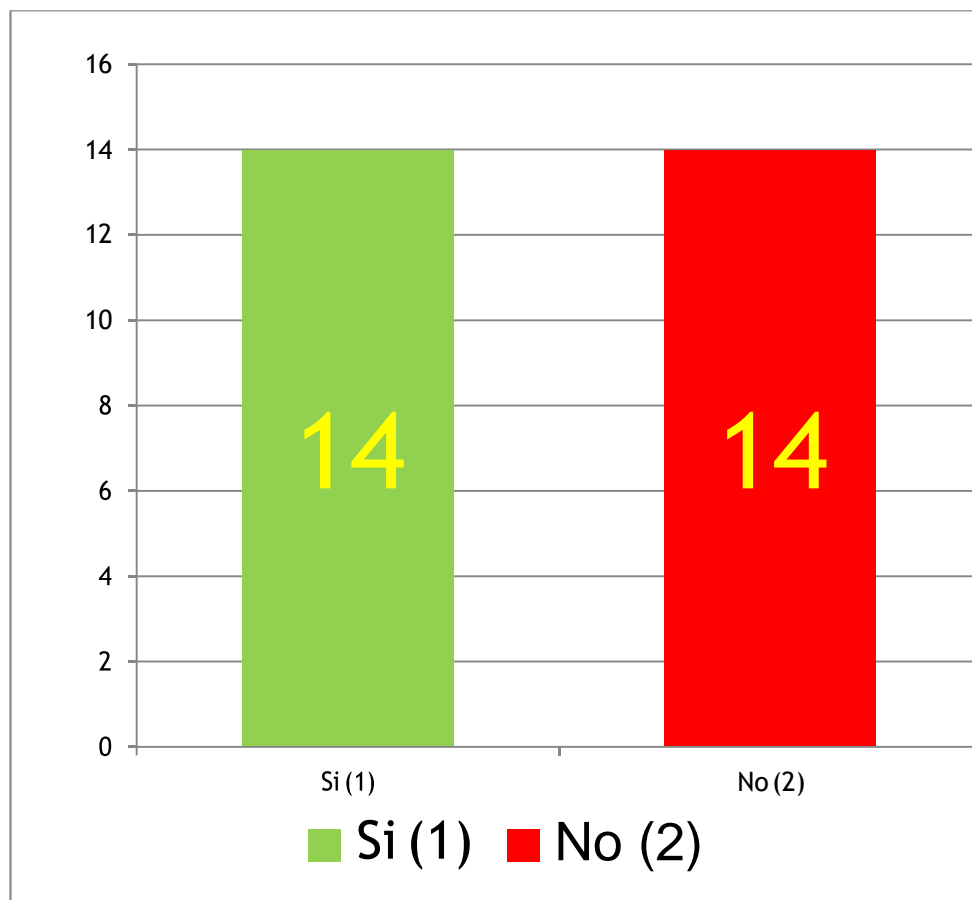
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Formalización Empresarial

**Indicador:** Acceso Preferente a las Fuentes de  
Financiamiento

**Ítem:** Conocimiento del Acceso Preferente a  
las Fuentes de Financiamiento



**Figura Nª 76: El Conocimiento de las MYPES Formales al Acceso Preferente a Fuentes de Financiamiento**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª2 (Anexo 6)

## **Dimensión: FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL**

### **Indicador: Acceso al Régimen Laboral y Tributario Simplificado**

#### **Título 16: Especial Régimen Laboral y Tributario para las MYPES**

##### **Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si (1)	14	50 %
No (2)	14	50 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

##### **Interpretación:**

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Catorce (14) empresarios, que representan el 50% de los encuestados, expresaron que si conocen que las MYPES formalizadas tienen, según el ordenamiento legal vigente, un especial régimen laboral y tributario.
- Catorce (14) empresarios que representan el 50%, manifestaron que no conocen que las MYPES formalizadas tienen, según el ordenamiento legal vigente, un especial régimen laboral y tributario.

En esta consulta, fue inesperado el porcentaje de empresarios que manifestaron no conocer el Régimen MYPE Tributario-RMT, Decreto Legislativo N° 1269, siendo sencillo el acceso a la página de SUNAT-Emprender. De igual modo con la Ley N°28015, de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa y su modificatoria el Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización de la MYPE y el acceso al Empleo Decente.

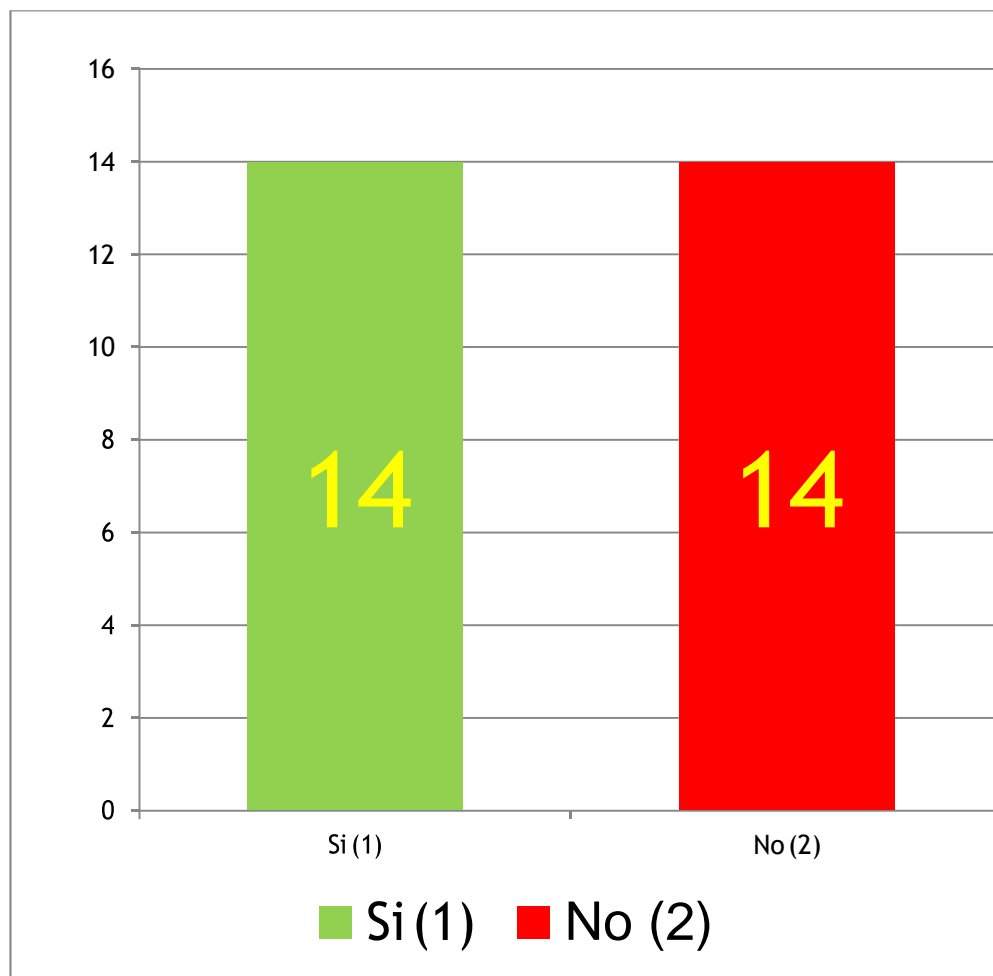
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Formalización Empresarial

**Indicador:** Acceso al Régimen Laboral y Tributario Simplificado

**Ítem:** Conocimiento del Acceso al Régimen Laboral y Tributario Simplificado



**Figura Nª 77: El Conocimiento de las MYPES Formales al Acceso del Régimen Laboral y Tributario Simplificado**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª2 (Anexo 6)

**Dimensión: FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL**  
**Indicador: Acceso Preferente a las Compras Estatales**

**Título 17: Participación de MYPES Formalizadas en el Programa de Compras Estatales**

**Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si (1)	5	18%
No (2)	23	82%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

**Interpretación:**

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Veintitrés (23), empresarios que representan el 82% de los encuestados, manifestaron que no conocen que las MYPES formalizadas pueden participar del programa de compras estatales, que el plazo máximo de pago es de 15 días, y que el estado tiene la obligación de comprar a las MYPES, al menos, el 40% de los que requiere.
- Cinco (5) empresarios, que representan el 18%, expresaron que si conocen que las MYPES formalizadas pueden participar del programa de compras estatales, que el plazo máximo de pago es de 15 días, y que el estado tiene la obligación de comprar a las MYPES, al menos, el 40% de los que requiere.

La ventaja de las MYPES formalizadas de participar en los programas de compras del Estado no se conoce, o no interesa conocerla, para la mayoría de los empresarios consultados, porque el producto que ellos producen y comercializan, que es el pisco, no tiene, por así decir, una demanda significativa y menos aún esencial para el funcionamiento de las organizaciones gubernamentales.

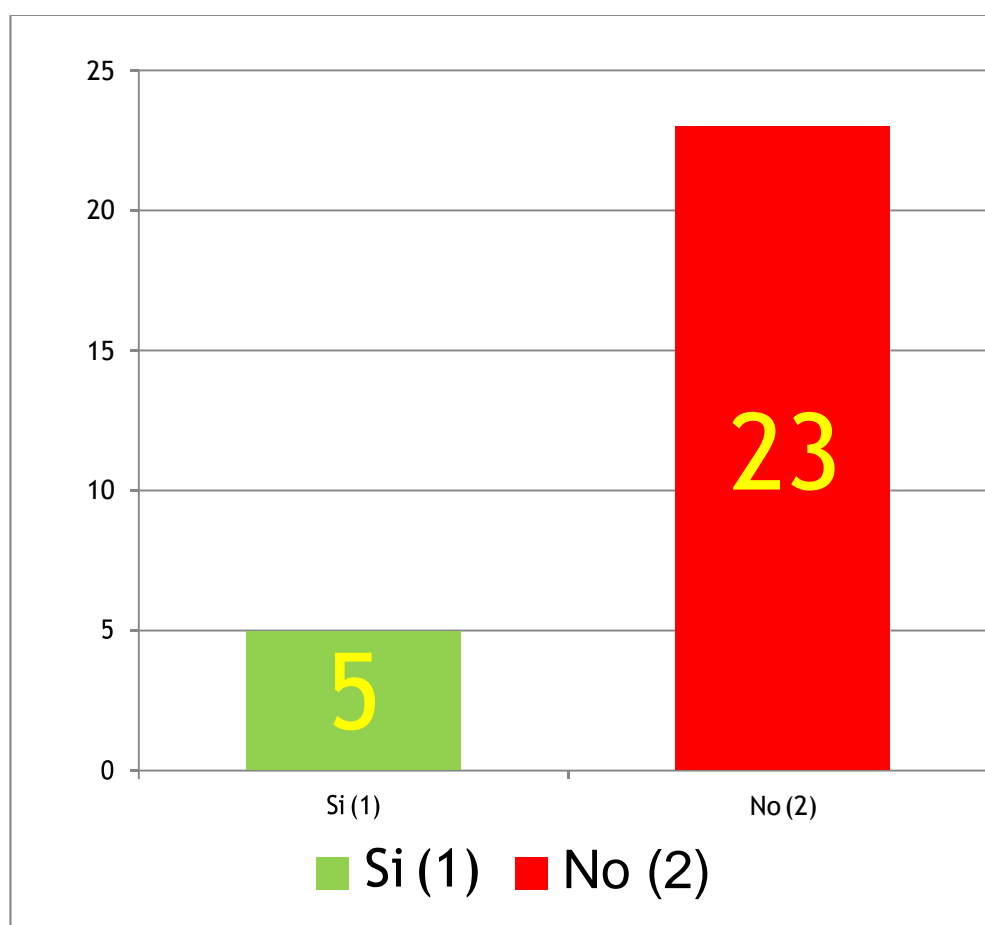
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Formalización Empresarial

**Indicador:** Acceso Preferente a las Compras Estatales

**Ítem:** Conocimiento del Acceso Preferente a Compras Estatales



**Figura N° 78: El Conocimiento de las MYPES Formales al Acceso del Programa de Compras Estatales**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información obtenida del Cuestionario 2 (Anexo 3)

## Dimensión: FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL

### Indicador: Acceso a Contratos y Consorcios de Exportación con Empresas Formales

#### Título 18: Posibilidad de las MYPES Formalizadas para contratar con otras empresas, formar consorcios o ser parte de una cadena de exportación.

##### Respuestas Obtenidas:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si (1)	16	57%
No (2)	12	43 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

##### Interpretación:

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Dieciséis (16) empresarios, que representan el 57% de los encuestados, dijeron que si conocen que las MYPES formalizadas pueden hacer contrato con empresas formales, formar consorcios, exportar o formar parte de una cadena de exportación.
- Doce (12) empresarios, que representan el 43%, manifestaron que no conocen que las MYPES formalizadas pueden hacer contrato con empresas formales, formar consorcios, exportar o formar parte de una cadena de exportación.

En este caso observamos que la mayoría si reconoce que la posibilidad de crecer en negocios, exportar o integrar a organizaciones más competitivas, pasa por la necesidad de ajustarse a las leyes laborales y tributarias. El grupo de empresarios que respondió negativamente, no conoce suficientemente esos beneficios o pone en duda la capacidad de la asociación para alcanzarlos.

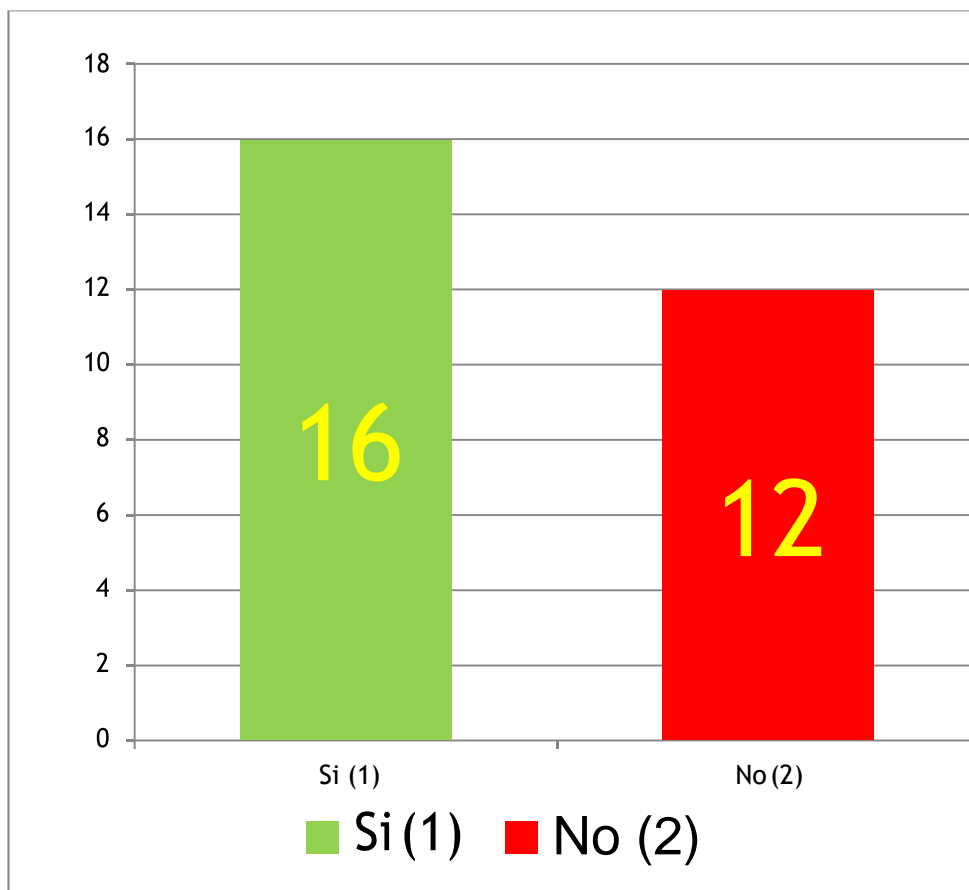
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Formalización Empresarial

**Indicador:** Acceso a Contratos y Consorcios de Exportación con Empresas Formales

**Ítem:** Conocimiento del Acceso a Contratos y Consorcios de Exportación con Empresas Formales



**Figura N<sup>o</sup> 79:** El Conocimiento de las MYPES Formales al Acceso a Contratos y Consorcios de Exportación con otras Empresas Formales

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario N<sup>o</sup>2 (Anexo 6)

## Dimensión: FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL

**Indicador: Acceso a Licitaciones, Asesoría Técnica, Capacitación e Información de Mercado**

**Título 19: Participación de las MYPES en licitaciones, programas de desarrollo innovador, asesoría técnica, capacitación y acceso a información de mercado**

**Respuestas Obtenidas:**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si (1)	10	36 %
No (2)	18	64 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

**Interpretación:**

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Dieciocho (18) empresarios, que representan el 64% de los encuestados, manifestaron que no conocen que las MYPES formalizadas pueden participar en licitaciones: locales, regionales, nacionales e internacionales, participar en el programa innóvate Perú, recibir asesoría técnica, capacitación e información de mercado, por parte de las instituciones públicas y privadas.
- Diez (10) empresarios, que representan el 36%, expresaron que si conocen que las MYPES formalizadas pueden participar en licitaciones: locales, regionales, nacionales e internacionales, participar en el programa innóvate Perú, recibir asesoría técnica, capacitación e información de mercado, por parte de las instituciones públicas y privadas.

La encuesta revela que los beneficios de la formalización empresarial, más allá del cumplimiento de la ley, aún no han sido totalmente comprendidos o aprovechados quedando una gran tarea de difusión de los mismos, por parte del gobierno o de las instituciones privadas, universitarias preferentemente, que es una forma de cumplir con su responsabilidad social.



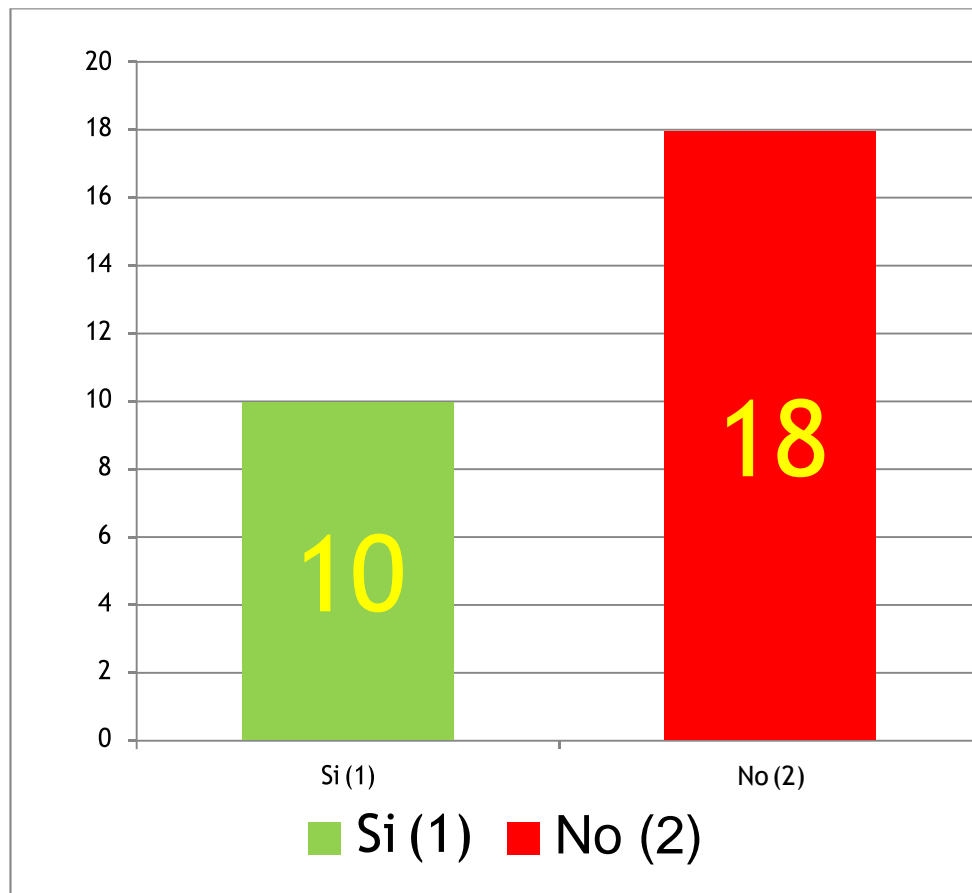
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Formalización Empresarial

**Indicador:** Acceso a Licitaciones, Asesoría Técnica, Capacitación e Información de Mercado

**Ítem:** Conocimiento del Acceso a Licitaciones, Asesoría Técnica, Capacitación e Información de Mercado



**Figura Nª 80: El Conocimiento de las MYPES Formales al Acceso a Licitaciones, Asesoría Técnica, Capacitación e Información de Mercado**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario Nª2 (Anexo 6)

## Dimensión: FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL

### Indicador: Acceso a la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial

#### Título 20: Nuevos beneficios a las MYPES formalizadas en aspectos tributarios y laborales de la Ley N°30056

#### Respuestas Obtenidas:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si (1)	9	32 %
No (2)	19	68 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

#### Interpretación:

Las respuestas recibidas, fueron las siguientes:

- Diecinueve (19) empresarios, que representan el 68% de los encuestados, expresaron que la nueva Ley N° 30056, Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial, no otorga nuevos beneficios a las MYPES formalizadas en aspectos tributarios y laborales, estableciendo un procedimiento de formalización simplificada.
- Nueve (9) empresarios, que representan el 32%, dijeron que la nueva Ley N° 30056, Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial, si otorga nuevos beneficios a las MYPES formalizadas en aspectos tributarios y laborales, estableciendo un procedimiento de formalización simplificada.

La Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial y su Texto Único Ordenado, aprobado por DS N°013-2013, instrumentaliza la Formalización, el Desarrollo y la Competitividad de las MYPES, estableciendo los medios para promoción, asistencia técnica, capacitación, acceso a la información de mercado, innovación y gestión. En este caso, también se requiere mayor difusión de las normas, por parte del Gobierno y de las instituciones educativas de nivel superior.

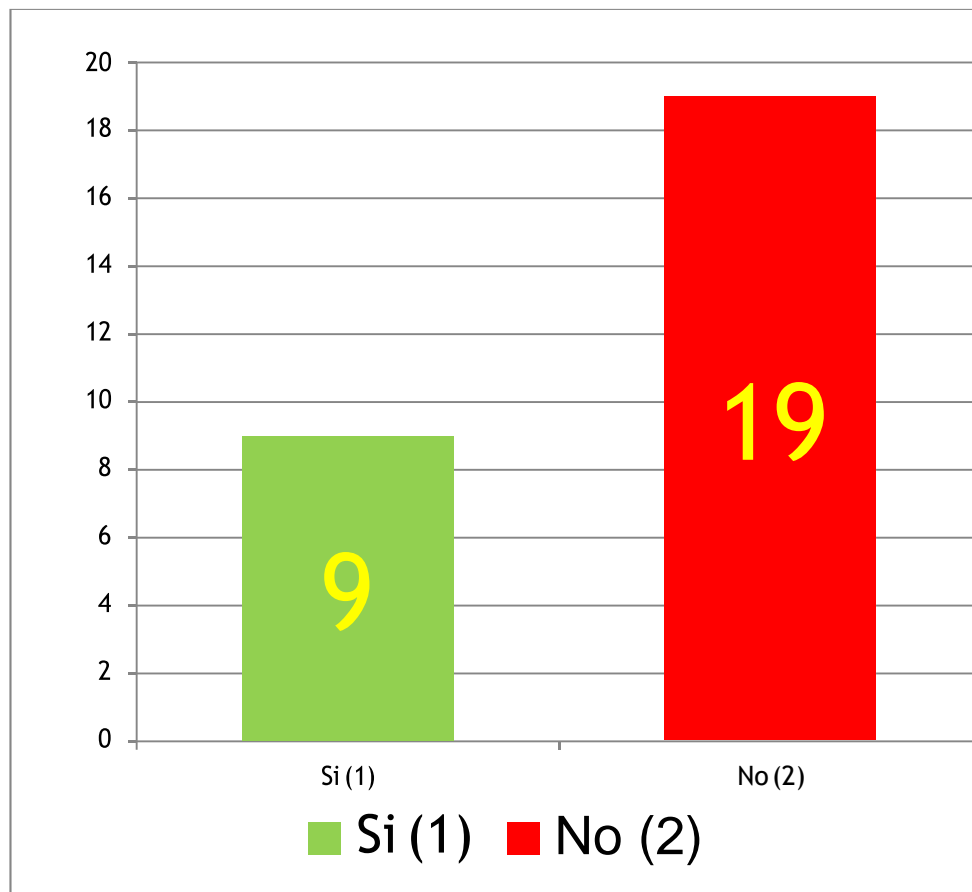
**Gráfico:**

**Variable Independiente:** Factores Estratégicos

**Dimensión:** Formalización Empresarial

**Indicador:** Acceso a la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial

**Ítem:** Conocimiento de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial



**Figura N° 81: El Conocimiento las MYPES Formales de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial**

**Fuente:** Elaboración Propia. Información del Cuestionario N°2 (Anexo 6)

#### 4.1.2. De la Entrevista

### ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

(Aplicación de la Guía de Entrevista, ver Anexo N°7)

La presente entrevista se llevó a cabo con la valiosa participación del Ing. César A. Sánchez Montalván, Gerente General de la Vinícola Victoria de los Sánchez S.A.V., Bodega Victoria y Presidente de la ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PISCO DE LUNAHUANÁ, con la finalidad de conocer su opinión sobre el significado y efecto que tendría la profundización del modelo asociativo en tres (3) aspectos esenciales de la gestión empresarial conjunta: producción, comercialización y financiamiento. Los resultados se presentan utilizando la técnica de categorización, lo que permite la organización de la información obtenida en bloques, de acuerdo con una característica que permita agruparla. El tipo de categorización elegido fue deductivo o apriorístico, es decir, *categorías tentativas fundamentadas en el marco conceptual, las preguntas y los objetivos de la investigación* (N. Alfonso, 2012, con base a autores citados).

#### **CATEGORÍA 1: EFECTO DE LA ASOCIATIVIDAD PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN E INCREMENTAR LA CAPACIDAD DE OFERTA Y LAS GANANCIAS**

- 1.1. Sub Categoría: Importancia de la asociatividad en relación a la posibilidad de incrementar la producción en general de los productores y de aumentar su oferta en el mercado local e internacional.
  1. *La asociación tiene 2 ejes principales, la parte productiva y la parte comercialización*
  2. *La parte productiva estaba referida en poder crear un centro de producción único*
  3. *Cada uno de los productores (formales e informales), alquila alambiques para destilar su pisco*
  4. *La idea principal es crear un centro de producción único, construir un centro de producción de pisco de la asociación con todos los equipos necesarios*

5. *Esto haría que todos los asociados puedan destilar sus piscos, con esto, el costo los costos serian menores a los que pagan.*
  6. *Hay productores que tienen sus alambiques y bodegas para producir pero si estamos hablando de 20 productores formales y otro tanto igual de informales, estos productores se verían beneficiados en cuanto a costo*
  7. *Todos se verían beneficiados, haciendo una encuesta entre productores, tendríamos un promedio de 150 a 200 mil litros de pisco entre los asociados*
  8. *Esto iba a bajar más los costos de la producción e inclusive crear una marca corporativa de todos los productores y poder enfrentar el mercado*
  9. *Actualmente, el mercado se ha visto inundando de una cantidad de marcas de pisco que el consumidor le hace difícil identificar los piscos buenos y malos*
  10. *Pero, siempre hay algunos problemas, si es que tuviéramos este centro, se podrían eliminar e ir mejorando la calidad del producto, por allí va la intención.*
  11. *Por parte del Estado, el estado nos está apoyando, brindando apoyo en cuanto a capacitaciones, he tenido suerte de participar en los programas de la “ruta exportadora”*
  12. *Con la gran capacidad de producción que tenemos, podríamos tener una gran oferta exportable para prospectar mercados. Esto es algo en lo que mucho nos ha apoyado PromPerú*
  13. *La idea es ampliar las alternativas y empezar a derivar el producto al exterior sin descuidar el mercado interno.*
  14. *Esa es el propósito de tener un sistema asociativo*
  15. *Los insumos que usamos son la uva, las botellas, las etiquetas, las cajas, etc. Si lo hacemos en volúmenes grandes, nos ahorramos muchos costos.*
12. Sub Categoría: Efecto de la tradición artesanal del producto y la tecnología de producción:

16. *El término artesanal es bastante aceptado por el consumidor, pero no estaríamos descuidando ese punto, si bien cada uno tiene su forma de producir, a veces hay errores que escapan a nuestras manos*
17. *Actualmente estamos haciendo buenas prácticas de manufactura y calidad agrícola, lo cual hace que nuestro producto sea idóneo para el mercado.*
18. *De alguna u otra forma, a cada asociado se le brindaría la capacitación agrícola para que el producto mantenga su calidad artesanal en producción masiva.*
19. *Lo que si no se puede controlar es, obviamente el factor climático, este año, “el fenómeno del niño” nos ha afectado en perder casi el 35% de la producción, aun así, mantenemos el ánimo y seguimos produciendo nuestro producto de la mejor manera.*

## **CATEGORÍA 2: EFECTO DE LA ASOCIATIVIDAD PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACIÓN Y LA POSICIÓN EN EL MERCADO**

2.1. Sub Categoría: Importancia de la asociatividad en relación a fortalecer la capacidad de negociación frente a los intermediarios:

20. *Es un tema bastante complejo, los intermediarios, en realidad, son los que pretenden fijar el precio, y este no refleja el valor real del producto*
21. *Ellos piensan que si nosotros vamos ofrecer nuestro producto, ellos van a fijar el precio y nosotros lo aceptaremos porque nuestro producto tiene que entrar al mercado. Tenemos este problema en la distribución.*
22. *Pero tenemos algunos contactos, distribuidores que si valoran el producto*

2.2. Sub Categoría: Importancia de la asociatividad en el ingreso a nuevos mercados, específicamente a mercados internacionales:

23. *En cuanto al mercado internacional, PromPerú nos está apoyando para participar en ferias internacionales, está invitando a muchos países a*

*probar nuestro Pisco, como Arabia Saudita o China. Nos ayudan también a investigar el mercado y como distribuirlo a nivel internacional. También estamos entrando a lo que es el marketing digital.*

### **CATEGORÍA 3: EFECTO DE LA ASOCIATIVIDAD PARA MEJORAR EL FINANCIAMIENTO Y LA INVERSIÓN**

3.1. Sub Categoría: Importancia de la asociatividad para la facilitación de medios de financiamiento, específicamente creados para la pequeña y mediana empresa, por instituciones del Estado:

*24. Este mecanismo nos abriría muchas puertas, lamentablemente los capitales nacionales son bastante caros, en comparación a los capitales de exterior. Hemos estado en contacto con la Agencia Peruana de Cooperación Internacional-APCI, donde evalúan los proyectos y están dispuestos a evaluar el nuestro, con el fin de elevar nuestra producción con la ayuda de la tecnología: Si calificaríamos, el costo de estos capitales, es bastante razonable y nos dan de 3 a 5 años de gracia. Pero esto está aún en camino, pero no dejamos de ver esa posibilidad.*

#### **4.2. Contrastación de Hipótesis**

Para el contraste de hipótesis, se ha utilizado la prueba de Hipótesis de Friedman (**Fr**), porque este tipo de prueba puede utilizarse en aquellas situaciones en las que se seleccionan **k** grupos de **n** elementos, de forma que los elementos de cada grupo sean lo más parecidos posible entre sí, y a cada uno de los elementos del grupo se le aplica uno de entre **n** "tratamientos", es decir si los grupos **k** de **n** elementos tienen la misma distribución.

La regla de decisión determina que, si el estadístico “Fr” hallado es mayor al punto crítico, se rechaza la hipótesis nula a un determinado nivel de significación. Las hipótesis se formulan de la siguiente manera:

**Ejemplo:**

**H<sub>0</sub>:** Todas las k poblaciones tienen la misma distribución

**H<sub>1</sub>:** Todas las k poblaciones no tienen la misma distribución.

La hipótesis nula que se contrasta está en relación a las respuestas asociadas a cada uno de los "tratamientos", pensando que tienen la misma distribución de probabilidad o distribuciones con la misma mediana, frente a la hipótesis alternativa de que por lo menos la distribución de una de las respuestas difiere de las demás. Para poder utilizar esta prueba las respuestas deben ser variables continuas y estar medidas por lo menos en una escala ordinal.

Para los contrastes de hipótesis, se empezarán con los contrastes para las hipótesis específicas, para luego concluir con la hipótesis general.

**421 Contratación de Hipótesis para el Objetivo Específico 1:**

Precisar si la **Cultura Organizacional** influye positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la provincia de Cañete, Lima. Los resultados de las interrogantes relacionadas con el Objetivo Específico se dan a continuación:

**Preguntas que intervienen:**

Son 24 preguntas del Cuestionario 1 que va de la pregunta 1 hasta la pregunta 24. Los resultados se dan a continuación:



PREGUNTA:	1	2	3	4	5	TOTAL
1	0	10	5	4	9	28
2	0	19	5	4	0	28
3	0	10	9	4	5	28
4	0	0	0	14	14	28
5	0	10	9	9	0	28
6	0	10	14	4	0	28
7	0	19	9	0	0	28
8	0	24	4	0	0	28
9	5	9	9	0	5	28
10	0	12	8	8	0	28
11	0	24	4	0	0	28
12	0	4	24	0	0	28
13	0	23	4	1	0	28
14	5	14	8	0	1	28
15	0	15	5	7	1	28
16	0	22	3	2	1	28
17	0	14	9	5	0	28
18	4	15	5	4	0	28
19	0	11	9	5	3	28
20	0	5	23	0	0	28
21	5	10	9	4	0	28
22	0	24	3	1	0	28
23	0	23	5	0	0	28
24	0	19	9	0	0	28
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>346</b>	<b>192</b>	<b>76</b>	<b>39</b>	<b>672</b>

Probar al 95% de confianza, que la cultura organizacional influye positivamente y el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la provincia de Cañete, Lima.

### SOLUCIÓN:

#### 1º Formulación de las Hipótesis:

H<sub>0</sub>: **No** existe influencia positiva entre la cultura organizacional y el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la provincia de Cañete, Lima.

H<sub>1</sub>: **Si** existe influencia positiva entre la cultura organizacional y el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños

productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la provincia de Cañete, Lima.

**2° Determinar el tipo de ensayo:**

Este tipo de ensayo siempre es unilateral derecha.

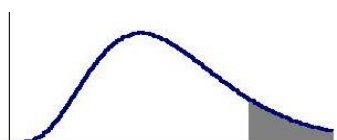
**3° Asumir la significación de la prueba:**

Para:  $\alpha = 0,05$ ;  $Gl = n - 1 = 5 - 1 = 4$   $\chi^2_{0,95} = 9,49$

**4° Definir el estadístico muestral correspondiente:**

$$Fr = \frac{12}{k n(n+1)} \left[ \sum R^2 \right] - 3 k (n+1)$$

**5° Diseñar el esquema de la prueba:**



$$\chi^2_{0,95} = 9,49$$

**6° Calcular el estadístico:**

PREGUNTA:	Orden	Orden	Orden	Orden	Orden	Total
1	1	5	3	2	4	15
2	1,5	5	4	3	1,5	15
3	1	5	4	2	3	15
4	2	2	2	4,5	4,5	15
5	1,5	5	3,5	3,5	1,5	15
6	1,5	4	5	3	1,5	15
7	2	5	4	2	2	15
8	2	5	4	2	2	15
9	2,5	4,5	4,5	1	2,5	15
10	1,5	5	3,5	3,5	1,5	15
11	2	5	4	2	2	15
12	2	4	5	2	2	15
13	1,5	5	4	3	1,5	15
14	3	5	4	1	2	15
15	1	5	3	4	2	15
16	1	5	4	3	2	15
17	1,5	5	4	3	1,5	15
18	2,5	5	4	2,5	1	15
19	1	5	4	3	2	15
20	2	4	5	2	2	15
21	3	5	4	2	1	15
22	1,5	5	4	3	1,5	15
23	2	5	4	2	2	15

24	2	5	4	2	2	15
----	---	---	---	---	---	----

<b>Suma</b>	<b>42,5</b>	<b>113,5</b>	<b>94,5</b>	<b>61</b>	<b>48,5</b>	<b>360</b>
<b>Cuadrado</b>	<b>1806,25</b>	<b>12882,25</b>	<b>8930,25</b>	<b>3721,00</b>	<b>2352,25</b>	<b>29692</b>

$$Fr = \frac{12}{24(5)(5+1)} [29692] - 3(24)(5+1)$$

$$Fr = (12/720) 29692 - 432 = 62,87$$

**7° Tomar la decisión acorde con los resultados de la prueba:**

Fr = **62,87**, es mayor que el punto crítico ( $\chi^2_{0,95} = 9,49$ ), por lo tanto al estar este valor en la región de rechazo, se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ); por lo que se concluye que **Si** existe influencia positiva entre la cultura organizacional y el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la provincia de Cañete, Lima.

**422 Contraste de Hipótesis para el Objetivo Específico 2:**

Conocer si las **Políticas Públicas** tienen influencia positiva en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la provincia de Cañete, Lima.

**Preguntas que intervienen:**

Son 14 preguntas del Cuestionario 2 que va de la pregunta 1 hasta la pregunta 14. Los resultados se dan a continuación:

<b>PREGUNTA:</b>	<b>Si (1)</b>	<b>No (2)</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>28</b>
<b>2</b>	<b>7</b>	<b>21</b>	<b>28</b>
<b>3</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>28</b>
<b>4</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>28</b>
<b>5</b>	<b>1</b>	<b>27</b>	<b>28</b>
<b>6</b>	<b>1</b>	<b>27</b>	<b>28</b>
<b>7</b>	<b>2</b>	<b>26</b>	<b>28</b>
<b>8</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>28</b>
<b>9</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>28</b>
<b>10</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>28</b>
<b>11</b>	<b>1</b>	<b>27</b>	<b>28</b>
<b>12</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>28</b>
<b>13</b>	<b>2</b>	<b>26</b>	<b>28</b>

<b>14</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>28</b>
-----------	-----------	-----------	-----------

<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>297</b>	<b>392</b>
--------------	-----------	------------	------------

Probar al 95% de confianza que las Políticas Públicas, influyen positivamente en el desarrollo asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, provincia de Cañete, Lima.

### SOLUCIÓN:

#### 1° Formulación de las Hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** El efecto de las Políticas Públicas, **no** influyen positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, provincia de Cañete, Lima.

**H<sub>1</sub>:** El efecto de las Políticas Públicas, **si** influyen positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, provincia de Cañete, Lima.

#### 2° Determinar el tipo de ensayo:

Este tipo de ensayo siempre es unilateral derecha

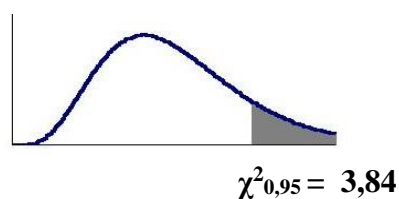
#### 3° Asumir la significación de la prueba:

Para:  $\alpha = 0,05$ ;  $Gl = n - 1 = 2 - 1 = 1$   $\chi^2_{0,95} = 3,84$

#### 4° Definir el estadístico muestral correspondiente:

$$Fr = \frac{12}{k n(n+1)} \left[ \sum R^2 \right] - 3 k (n+1)$$

#### 5° Diseñar el esquema de la prueba:



6° Calcular el estadístico:

PREGUNTA:	Si (1)	Orden	No (2)	Orden	Total
1	6	1	22	2	3
2	7	1	21	2	3
3	6	1	22	2	3
4	8	1	20	2	3
5	1	1	27	2	3
6	1	1	27	2	3
7	2	1	26	2	3
8	16	2	12	1	3
9	6	1	22	2	3
10	24	2	4	1	3
11	1	1	27	2	3
12	12	1	16	2	3
13	2	1	26	2	3
14	15	2	13	1	3
Suma		17		25	42
Cuadrado		289		625	914

$$Fr = \frac{12}{14(2)(2+1)} [914] - 3(14)(2+1)$$

$$Fr = (12/84) 914 - 126 = 4,57$$

7° Tomar la decisión acorde con los resultados de la prueba:

Fr = 4,57, es mayor que el punto crítico ( $\chi^2_{0,95} = 3,84$ ), por lo tanto al estar este valor en la región de rechazo, se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ); por lo que se concluye que las Políticas Públicas, **si** influyen positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, provincia de Cañete, Lima.

423 **Contraste de Hipótesis para el Objetivo Específico 3:**

Establecer si el nivel de **Formalización Empresarial** influye positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la provincia de Cañete, Lima.

### Preguntas que intervienen:

Son 6 preguntas del Cuestionario 2 que va de la pregunta 15 hasta la pregunta 20. Los resultados se dan a continuación:

PREGUNTA:	Si (1)	No (2)	TOTAL
15	13	15	28
16	14	14	28
17	5	23	28
18	16	12	28
19	10	18	28
20	9	19	28
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>101</b>	<b>168</b>

Probar al 95% de confianza que el nivel de formalización empresarial influye positivamente en el desarrollo asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, Provincia de Cañete, Lima.

### SOLUCIÓN:

#### 1º Formulación de las Hipótesis

**H<sub>0</sub>:** El nivel de formalización empresarial, **no** influye positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, provincia de Cañete, Lima.

**H<sub>1</sub>:** El nivel de formalización empresarial, **si** influye positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, provincia de Cañete, Lima.

#### 2º Determinar el tipo de ensayo:

Este tipo de ensayo siempre es unilateral derecha

#### 3º Asumir la significación de la prueba:

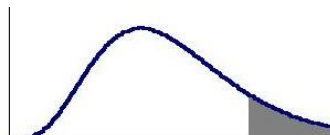
Para:  $\alpha = 0,05$ ;  $Gl = n - 1 = 2 - 1 = 1$   $\chi^2_{0,95} = 3,84$

#### 4º Definir el estadístico muestral correspondiente:



$$Fr = \frac{12}{k n(n+1)} \left[ \sum_j R^2 \right] - 3 k (n+1)$$

5° Diseñar el esquema de la prueba:



$$\chi^2_{0,95} = 3,84$$

6° Calcular el estadístico:

PREGUNTA:	Si (1)	Orden	No (2)	Orden	Total
15	13	1,0	15	2,0	3
16	14	1,5	14	1,5	3
17	5	1,0	23	2,0	3
18	12	1,0	16	2,0	3
19	10	1,0	18	2,0	3
20	9	1,0	19	2,0	3
Suma		6,5		11,5	24
Cuadrado		42,25		132,25	174,5

$$Fr = \frac{12}{6(2)(2+1)} [174,5] - 3(6)(2+1)$$

$$Fr = (12/36) 174,5 - 54 = 4,17$$

7° Tomar la decisión acorde con los resultados de la prueba:

Fr = 4,17, es mayor que el punto crítico ( $\chi^2_{0,95} = 3,84$ ), por lo tanto al estar este valor en la región de rechazo, se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ); por lo que se concluye que el nivel de formalización empresarial, si influye positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, provincia de Cañete, Lima.

#### 424 Contraste de Hipótesis para el Objetivo Específico 4:

Determinar si la aplicación del **Modelo de Gestión** influye positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la provincia de Cañete,

Lima. Los resultados de las interrogantes relacionadas con el Objetivo Específico se dan a continuación:

### Preguntas que intervienen:

Son 6 preguntas del Cuestionario 1 que va de la pregunta 25 hasta la pregunta 30. Los resultados se dan a continuación:

PREGUNTA:	1	2	3	TOTAL
25	23	4	1	28
26	23	1	4	28
27	26	1	1	28
28	27	1	0	28
29	28	0	0	28
30	19	9	0	28
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>168</b>

Probar al 95% de confianza que el modelo de gestión influye positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la provincia de Cañete, Lima .

### SOLUCIÓN:

#### 1º Formulación de las Hipótesis

**H<sub>0</sub>:** La aplicación del modelo de gestión **no** influye positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la provincia de Cañete, Lima.

**H<sub>1</sub>:** La aplicación del modelo de gestión **si** influye positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la provincia de Cañete, Lima.

#### 2º Determinar el tipo de ensayo:

Este tipo de ensayo siempre es unilateral derecha

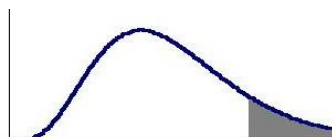
#### 3º Asumir la significación de la prueba:

Para:  $\alpha = 0,05$ ;  $Gl = n - 1 = 3 - 1 = 2$   $\chi^2_{0,95} = 5,99$

#### 4º Definir el estadístico muestral correspondiente:

$$Fr = \frac{12}{k n(n+1)} \left[ \sum R^2 \right] - 3 k (n+1)$$

5° Diseñar el esquema de la prueba:



$$\chi^2_{0,95} = 5,99$$

6° Calcular el estadístico:

PREGUNTA:	1	Orden	2	Orden	3	Orden	Total
25	23	3,0	4	2,0	1	1,0	6
26	23	3,0	1	1,0	4	2,0	6
27	26	3,0	1	1,5	1	1,5	6
28	27	3,0	1	2,0	0	1,0	6
29	28	3,0	0	1,5	0	1,5	6
30	19	3,0	9	2,0	0	1,0	6
<b>Suma</b>		<b>18,0</b>		<b>10,0</b>		<b>8,0</b>	<b>36</b>
<b>Cuadrado</b>		<b>324</b>		<b>100</b>		<b>64</b>	<b>488</b>

$$Fr = \frac{12}{6(3)(3+1)} [488] - 3(6)(3+1)$$

$$Fr = (12/72) 488 - 72 = 9,33$$

7° Tomar la decisión acorde con los resultados de la prueba:

Fr = **9,33**, es mayor que el punto crítico ( $\chi^2_{0,95} = 5,99$ ), por lo tanto al estar este valor en la región de rechazo, se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ); por lo que se concluye que el modelo de gestión **si** influye positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la provincia de Cañete, Lima.

#### 425 Contraste de Hipótesis para el Objetivo Específico 5:

Analizar si la **Promoción Comercial y el Acceso a Nuevos Mercados** influye positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial

de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la

provincia de Cañete, Lima. Los resultados de las interrogantes relacionadas con el Objetivo Específico se dan a continuación:

### **Preguntas que intervienen:**

Son 10 preguntas del Cuestionario 1 que van de la pregunta 31 hasta la pregunta 40. Los resultados se dan a continuación:

<b>PREGUNTA:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
<b>31</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>28</b>
<b>32</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>28</b>
<b>33</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>28</b>
<b>34</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>28</b>
<b>35</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>28</b>
<b>36</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>28</b>
<b>37</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>19</b>	<b>28</b>
<b>38</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>28</b>
<b>39</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>18</b>	<b>28</b>
<b>40</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>28</b>
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>43</b>	<b>97</b>	<b>196</b>

Probar al 95% de confianza que la promoción comercial y el acceso a nuevos mercados influye positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la Provincia de Cañete, Lima.

### **SOLUCIÓN:**

#### **1º Formulación de las Hipótesis**

**H<sub>0</sub>:** La promoción comercial y el acceso a nuevos mercados **no** influyen positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la Provincia de Cañete, Lima.

**H<sub>1</sub>:** La promoción comercial y el acceso a nuevos mercados **si** influyen positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la Provincia de Cañete, Lima.

#### **2º Determinar el tipo de ensayo:**

Este tipo de ensayo siempre es unilateral derecha

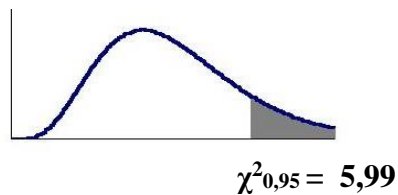
**3° Asumir la significación de la prueba:**

Para:  $\alpha = 0,05$ ;  $Gl = n - 1 = 3 - 1 = 2$   $\chi^2_{0,95} = 5,99$

**4° Definir el estadístico muestral correspondiente:**

$$Fr = \frac{12}{k n(n+1)} \left[ \sum_j R^2 \right] - 3 k (n+1)$$

**5° Diseñar el esquema de la prueba:**



**6° Calcular el estadístico:**

PREGUNTA:	1	Orden	2	Orden	3	Orden	Total
31	0	1	8	2	20	3	6
32	20	3	7	2	1	1	6
33	0	1	5	2	23	3	6
34	19	1	9	2	0	3	6
35	0	1	5	2	23	3	6
36	5	1	9	2	14	3	6
37	4	1	5	2	19	3	6
38	5	1,5	5	1,5	18	3	6
39	3	1	7	2	18	3	6
40	4	1	7	2	17	3	6
<b>Suma</b>		<b>12,5</b>		<b>19,5</b>		<b>28</b>	<b>60</b>
<b>Cuadrado</b>		<b>156,25</b>		<b>380,25</b>		<b>784</b>	<b>1320,5</b>

$$Fr = \frac{12}{10(3)(3+1)} [1320,5] - 3(10)(3+1)$$

$$Fr = (12/120) 1320,5 - 120 = 12,05$$

**7° Tomar la decisión acorde con los resultados de la prueba:**

Fr = 12,05, es mayor que el punto crítico ( $\chi^2_{0,95} = 5,99$ ), por lo tanto al estar este valor en la región de rechazo, se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ); por lo que se concluye que la promoción comercial y el acceso a nuevos mercados **si** influyen positivamente en el desarrollo del proceso

asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la Provincia de Cañete, Lima.



### 4.3. Discusión de Resultados

Antes de iniciar la discusión de resultados, es importante remarcar que los resultados de la presente investigación son **fiabiles, por consistencia interna**, porque el coeficiente de fiabilidad, para el Cuestionario N°1, según el **Método Alfa de Cronbach**, fue de 0.875, muy cerca a 1.0 que significa fiabilidad máxima. Para el Cuestionario N°2, se utilizó el **Análisis Kuder – Richardson**, obteniéndose 0.715, también cerca a 1.0.

Los resultados son también **válidos**, por **validez de contenido**, a través del juicio de jueces expertos y **validez de constructo**, ya que el agrupamiento de los ítems, de cada instrumento utilizado, coinciden con la propuesta teórica. Esta evidencia justifica decir que, estos datos son garantía para su uso en el presente estudio.

La **fiabilidad** de la Entrevista se dio por *fielidad a las fuentes y publicidad en el registro (triangulación)*, es decir, por la garantía que los datos son fieles a la fuente original, en este caso, por la utilización de grabaciones.

La limitación ha sido, como es característica en este tipo de estudios, el tiempo disponible por los empresarios y las condiciones físicas del transporte y lugar de ubicación de las bodegas, generalmente distantes unas de las otras.

Los resultados pueden ser generalizados siempre y cuando se trate de empresas con similar grado de desarrollo, producto y modelo artesanal de gestión, producción y comercialización.

Las hipótesis se han comprobado en un porcentaje significativo, ya que fueron formuladas, no solo, en función a un extensivo marco teórico, sino también por la consulta a investigaciones y experiencias similares y, lo más importante, como fruto de dos (2) visitas previas a la formulación del proyecto de investigación, en las cuales se descartó apreciaciones originales, que fueron reemplazadas por criterios más centrados en la realidad.

Pasemos ahora a discutir los resultados, desde las hipótesis específicas que guiaron el presente trabajo.

4.3.1. La hipótesis que propuso la influencia positiva de la **cultura organizacional en el desarrollo del proceso asociativo de los productores de pisco de Lunahuaná**, resultó el aspecto más importante e influyente en la voluntad asociativa de los mencionados empresarios. En el indicador **VALORES**, por ejemplo, se fomenta escasamente la innovación y la discusión de ideas, por cuanto, las relaciones entre los asociados es más social que económica, por lo que es natural, que para mantener el *status social*, se evita tratar asuntos que podrían ser tomados en cuenta como un intento de invadir la *particularidad* de los otros asociados. Digamos que nadie quiere representar el factor crítico y cuestionador del *status* vigente, el cual no parece tan malo, después de todo. El trabajo conjunto, por ejemplo, solo es admisible cuando se trata de una real amenaza común, no frente a una potencial oportunidad común. Para Arce, Sonia (2006) la asociatividad empresarial es “una estrategia para enfrentar mercados globalizados y la competencia de otras empresas del país y del exterior”. Entonces, si no existe ese riesgo competitivo o no se lo percibe claramente, las empresas desdeñan la posibilidad asociativa. La fijación de metas asociadas, se evitan en lo posible, porque su adopción implicaría dedicar tiempo y recursos, mayormente comprometidos con el propio negocio. La búsqueda de la satisfacción del cliente, se considera importante, pero en este caso, del cliente particular, no del cliente para el conjunto, lo cual sería difícil de lograr, por la variedad en el tipo y características del producto. Las tradiciones e historias compartidas existen, tratándose de una comunidad social, pero están ligadas a su antecedente artesanal. La formulación de una visión conjunta del futuro de la asociación tendría que ser consecuencia de la necesidad de sumar fortalezas para confrontar un escenario amenazante, no siendo, según la percepción de los productores, el caso actual. El aporte del capital social, que siempre se pensó como factor esencial para constituir y mantener con vida a las asociaciones empresariales, parece que no es condición suficiente después de todo., coincidiendo con Berdegú (1999), aunque donde no existe tradición organizativa (un nivel menor que el capital social) no se

desarrollan las asociaciones, incluso con presencia de promotores individuales, como lo predijo la Plataforma Regional Andina (2005).

En el indicador **CREENCIAS**, los productores creen, en su mayoría, que no es necesario plantear requisitos a los ingresantes a la asociación, lo cual, a pesar de su impopularidad, sí daría más homogeneidad a sus integrantes. No obstante, debemos reconocer, las tendencias actuales a pensar en que la diversidad, más que una debilidad, es una fortaleza de las organizaciones. También creen que la asociación, no les brinda información que requieren para mejorar su negocio. Esta creencia contribuye a sustentar la idea que la asociación no tiene un significado más allá de lo social. Por otro lado, los productores son conscientes que, los costos por su pertenencia son bajos, por lo tanto, no esperan muchos beneficios de la misma. Tampoco son muy creyentes que la asociación les brindará nuevas oportunidades de negocios., expresando de este modo, su seguridad en el conocimiento personal del mercado. Es significativa la creencia de que no es urgente la necesidad de invertir en tecnología de producción y en administración de negocios, lo cual, desarticula cualquier idea de innovación conjunta. Tampoco es creíble la idea necesitar el apoyo de una universidad o centro de investigación para lograr mejores resultados, salvo que sea en proyectos específicos y de validez comprobada. Entre los años 2004-2005, la Plataforma Regional Andina (2005) realizó un estudio de 35 casos ocurridos en empresas asociativas rurales de Ecuador, Perú y Bolivia, identificando que, en el caso de empresas exitosas, éstas creían firmemente que la asociación: 1) les proporcionaba resultados favorables; 2) que la empresa era sustentable bajo este modelo; y 3) que la asociación tenía por lo menos una proyección de 5 o más años. En consecuencia, las creencias relacionadas al logro de beneficios sostenibles en el tiempo resultan fundamentales para el modelo asociativo.

En el indicador **CLIMA ORGANIZACIONAL**, los productores piensan que solo ocasionalmente, la asociación les da la oportunidad de aprender algo que promueva su mejoramiento personal, lo cual permite comprender la existencia de un espacio propicio de llenar, por ejemplo, con programas orientados al desarrollo de competencias “blandas” y “duras”, en alianza

con instituciones de formación profesional. Es notoria la percepción de la existencia de un clima organizacional propicio para la cooperación entre los productores, lo cual, es positivo, porque nos permite advertir la oportunidad para poner a consideración de la asociación un proyecto cooperativo. Los productores piensan que la asociación ingiere en su autonomía, lo cual, en atención a la realidad, demuestra su alta sensibilidad en este tema. La percepción respecto a la confianza entre los productores es baja, natural consecuencia de su poco frecuente interacción de negocios. Siendo baja la fiabilidad, es obvio que el compromiso para una acción conjunta entre los productores sea escaso, lo cual se refleja en su poca voluntad para ingresar, en forma conjunta, a otros grupos de productores. Frente a estos resultados es importante recordar que un componente clave del clima organizacional es la actitud de cooperación. Rosales (1997) define a la asociatividad empresarial como "...un mecanismo de cooperación entre las pequeñas y medianas empresas principalmente, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con otros participantes para la búsqueda de un objetivo común". Esta definición la comparte la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo- UNCTAD (2007). La cooperación es un tema reiterativo en los debates sobre la asociatividad, como por ejemplo, el que cita la Comisión de Promoción de la Pequeña y Microempresa-PROMPYME (2003), por lo tanto, el reto es generar un clima organizacional que fomente los acuerdos colectivos, en el marco de una visión compartida. Para las pequeñas empresas, según documenta la Cámara de Comercio de Bogotá (2006) en la memoria del III Foro de Asociatividad Empresarial, "...la cooperación se ha convertido en una estrategia para construir capacidades que le permitan competir en un mercado global, generando así *eficiencia colectiva*, es decir, ventajas competitivas derivadas de la acción conjunta". Asimismo, en dicho Foro, se insistió mucho en el tema de la *actitud asociativa*, entendida como la relación de recíproca confianza entre empresarios participantes. Entonces, hasta aquí, vemos que aparece claramente la interrelación: visión compartida/tradición

organizativa (valores)-percepción positiva/largo plazo (creencias)-cooperación/confianza (clima organizacional).

En el indicador **NORMAS INTERNAS**, siendo éstas muy importantes, para formalizar las relaciones entre los asociados, los productores piensan que no son muy claras y son poco específicas cuando se tratan de la conducta a observar durante las reuniones y sobre todo, cuando se toman acuerdos. Asimismo, las sanciones por inasistencia a las reuniones e incumplimiento de acuerdos, no se aplica en forma reglamentaria, lo cual influye en la credibilidad del propósito normativo. En lo que se refiere a la comprensión y aplicación de las normas de calidad para la elaboración del producto, el control de los costos y ahorro e inversión de las utilidades, están sujetas siempre a la particularidad de situaciones de cada productor. Según Dini (2008), la existencia y sobre todo el cumplimiento de las normas internas son producto de la adopción deliberada de un diseño organizacional propio de la asociación, producto de un *acuerdo colectivo*. Si el acuerdo es débil, también será débil la voluntad de acatar las normas internas. Berdegué (2003) dictaminó que el éxito de las empresas asociativas se caracteriza principalmente por un buen desempeño institucional, que expresa en un sistema de normas que ordena tanto las relaciones entre los socios, como entre estos y la asociación y también entre ésta y el exterior. Por lo tanto, las normas internas resultan siendo la columna vertebral de la asociación, y éstas deben definir básicamente deberes y obligaciones de los socios, acatamiento de la autoridad formal, aplicación de sanciones graduales y mecanismos de solución de crisis. El respeto a las normas internas contribuirán a establecer y también acatar las normas de relación externa.

**4.3.2.** La hipótesis que propuso la influencia positiva de **las políticas públicas en el desarrollo del proceso asociativo de los productores de pisco de Lunahuaná**, era imprescindible de tratar, por cuanto, el Perú, como muchos países de la región, requieren de un decidido apoyo por parte del sector público, considerando las naturales limitaciones financieras y tecnológicas, especialmente de las pequeñas empresas.

En el indicador **ARTICULACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL**, tomando en cuenta referencias teóricas y resultados de investigación anteriormente citados, es de particular importancia generar, desde el gobierno, en cada uno de sus niveles, nacional, regional y local, las condiciones necesarias para promover la articulación entre pequeños y medianos empresarios y la consecuente transferencia de capacidades de gestión de modelos asociativos. Las respuestas dadas por las personas encuestadas, revelan en un alto porcentaje, el desconocimiento sobre la existencia de unidades de apoyo a la articulación y desarrollo asociativo, financiadas por el gobierno, nacional, regional o local; asimismo, es alto el porcentaje de opinión, que expresa desconocer si existen fondos concursales, de origen gubernamental, que promuevan la articulación empresarial; caso similar ocurre ante la pregunta si los encuestados han tenido participación en programas de identificación y fortalecimiento de pequeños y medianos empresarios con potencial competitivo; finalmente, ante la pregunta acerca del conocimiento de programas gubernamentales de seguimiento de resultados comerciales y financieros, obtenidos por los pequeños y medianos empresarios, que tengan como propósito, identificar obstáculos y diseñar las soluciones respectivas, la respuesta negativa fue también muy alta.

En el indicador **CONCERTACIÓN, CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN**, se buscó precisar el grado de apoyo del gobierno al necesario acercamiento de intereses entre el sector público y el privado, reiterando la importancia del mismo para los fines de asociación entre pequeños y medianos empresarios. La respuesta fue rotundamente negativa, similar ante la consulta si existían programas de capacitación dirigidos a funcionarios de la localidad, en temas de asociación empresarial. Asimismo, la respuesta fue altamente negativa, respecto al conocimiento sobre la existencia de carreras técnicas o universitarias sobre articulación y gestión asociativa, que estén solventadas por el gobierno.

En el indicador **COOPERACIÓN EMPRESARIAL ASOCIATIVA**, se tuvo en consideración la importancia de crear redes de cooperación entre las pequeñas y medianas empresas productoras, por ejemplo, en lo que respecta a la cadena de valor básica, entre proveedores, productores y

distribuidores, ante lo cual, los encuestados manifestaron participar ya en ellas, en forma progresiva. En cuanto a si conocían casos de transferencia de conocimientos de gestión, especialmente, desde las grandes empresas, sea individualmente o través de sus gremios representativos, la respuesta fue mayormente negativa. Un dato interesante lo proporciona la opinión de que el gobierno, si facilita el intercambio de experiencias asociativas, lo que contrasta con la opinión de que el gobierno no reconoce y no difunde *Las Buenas Prácticas de la Articulación Empresarial*, que representa un documento básico de gestión asociativa.

En indicador **ARTICULACIÓN CON EL MERCADO Y LAS EMPRESAS INTERNACIONALES**, se propuso establecer la relación entre las políticas gubernamentales y el establecimiento de canales de información, exposición y contacto, entre las pequeñas y medianas empresas productoras locales y el mercado y las empresas internacionales, que pudieran estar interesadas en hacer negocios compartidos. La encuesta reveló que la mayoría de empresarios piensa que no existe la suficiente adquisición de la tecnología necesaria para mejorar los procesos productivos, así como la imprescindible contratación de estudios de mercado de ámbito internacional. En lo que respecta, a si el gobierno invierte en la visita de delegaciones de empresarios extranjeros interesados en la comercialización del producto en sus respectivos países, la respuesta fue rotundamente negativa. Finalmente, ante la consulta si existe una plataforma de información, creada y mantenida por el gobierno, especialmente diseñada para obtener conocimiento acerca del avance, razones del éxito o del fracaso de las empresas asociativas en el mundo, la respuesta fue mayormente negativa.

No obstante su importancia, para Berdegú (1999) el Estado, es solo uno de los agentes responsables del desarrollo de las empresas asociativas, los otros son: el mercado; los agentes intermedios, la comunidad de asociados y los empresarios como personas. Sin embargo, si bien las políticas públicas no son suficientes, un estudio del Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural de Chile (1999), determinó que la mayoría de las empresas asociativas no son sustentables, en ausencia

del apoyo público, pero también que las políticas públicas tienen que ser necesariamente rediseñadas para poner más énfasis en la calidad que la cantidad de empresas apoyadas. En este estudio, se observó también que en Chile y Colombia, el apoyo cualificado del Estado fue crucial. En el caso de Bolivia, Ecuador y Perú, el principal apoyo vino de la cooperación internacional a través de los gobiernos locales y entidades privadas de desarrollo, por limitaciones en el apoyo del Estado.

**4.3.3.** La hipótesis que tuvo por propósito establecer la influencia positiva de la **formalización empresarial en el desarrollo del proceso asociativo de los productores de pisco de Lunahuaná**, representa un factor de extrema importancia, considerando que, en nuestro país, un alto porcentaje de actividad empresarial, aún permanece, por decisión propia, consecuencia de la existencia de un grupo de factores reales o no, que hacen poco atractiva la integración a la formalización. En este caso, se trató de verificar el nivel de conocimiento de los productores, sobre lo que consideramos generalmente, las “ventajas” de la formalización. En lo que respecta al acceso a las fuentes de financiamiento, que tienen preferentemente las empresas formales, la mitad de los encuestados manifestaron conocerlas, siendo sorprende que la otra mitad diga que no. La respuesta al conocimiento sobre la existencia de un especial régimen laboral y tributario, favorable a las pequeñas empresas formales, fue similar a la anterior. En relación a la posibilidad de participar en el Programa de Compras del Estado con determinadas ventajas en volumen de venta y tiempo de cobranza, los encuestados, en su mayoría, dijeron desconocerlo. Un tema importante de la consulta fue determinar si los productores relacionaban formalización con la posibilidad de integrarse activamente a un consorcio de exportación o cadena de valor de ámbito internacional. La respuesta fue mayormente afirmativa, pero existió aún un alto porcentaje de desconocimiento. El otro tema, no menos importante, como motivador de la formalización, es la posibilidad de participar en licitaciones, concursos, etc., pero especialmente en el Programa Innóvate Perú. La respuesta fue mayormente negativa, lo que revela una preocupante escasez de promoción de las ventajas de la



formalización empresarial, especialmente, para las pequeñas empresas. Semejante fue la respuesta acerca del nivel de conocimiento acerca de los alcances de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial. La formalización de las empresas, según la opinión de expertos (Bravo, 2006) resulta esencial para la adopción de modelos organizacionales más complejos, en este caso, asociativos. A su vez, la asociación constituye el inicio de modelos más avanzados, y que ahora resultan en la piedra angular de competitividad empresarial, especialmente en el ámbito internacional. Modelos como los consorcios de exportación, grupos de compras empresariales, centros de capacitación, investigación y desarrollo tecnológico, en este caso, con participación de instituciones académicas de nivel superior. Berdegué (1999) investigó sobre el impacto de la globalización sobre las organizaciones económicas campesinas de América Latina y el Caribe, y tomando la experiencia chilena, explicó cómo desde 1990, en que se implementó el Programa “Cooperando para Competir”, con apoyo del PNUD y la FAO, el 86% de las micro, pequeña y mediana empresas, se habían constituido legalmente y posteriormente, como resultado de las políticas de fomento campesino, la condición de asociatividad se hizo exigible, generando un acelerado crecimiento de estas empresas. Asimismo, una vez formalizadas y asociadas, las empresas comenzaron a ingresar a mercados regionales o nacionales, actuar en el sector de servicios y en negocios de exportación. Toda esta progresión, con el necesario apoyo de la asistencia técnica proveniente del sector privado (ONG y universidades) y el financiamiento del Estado, a través del Instituto Agropecuario-INDAP. Las conclusiones a que llegó Berdegué (1999) fue que, en un contexto de fuerte competencia en los mercados, una política pública que promueva activamente la organización económica de los campesinos, puede conducir rápidamente a la formación de un número significativo de empresas asociativas. Asimismo, concluyó que se requiere un suficiente fondo de financiamiento para gastos (pago de personal experto) e inversiones (nueva tecnología), recomendado aplicar mayor énfasis en las empresas más expuestas al riesgo competitivo.

**4.3.4.** La hipótesis que relaciona la aplicación del **modelo de gestión y su influencia positiva en el desarrollo del proceso asociativo de los productores de pisco de Lunahuaná**, buscó consultar a la opinión de los productores sobre un conjunto de factores que, según la opinión de expertos, anteriormente citada, crearía el escenario organizacional básico, para sustentar los procesos de asociación empresarial. El primero, establece la necesidad de lograr homogeneidad entre los miembros de la asociación, en lo que respecta el tamaño de la empresa, calidad de producto, proximidad física entre productores, uso de tecnología, entre otros aspectos. La respuesta de los encuestados fue mayoritariamente a favor, solo un porcentaje mínimo, consideró sin importancia este factor. Otro aspecto importante, se relaciona a la necesidad de precisar los objetivos de la asociación y asegurar el compromiso de participación y asunción del riesgo correspondiente. Los productores opinaron de manera muy similar a la anterior consulta. Un factor crítico que se sometió también a consulta fue acerca de la necesidad de adoptar un programa de mejoramiento continuo, sustentado en la capacitación y el cumplimiento de normas y sistemas de calidad, En este caso, la opinión fue altamente a favor. En forma semejante, se planteó a los productores si pensaban que la innovación de productos y procesos, mejoraría su capacidad de negociación frente a intermediarios y compradores, siendo también su respuesta afirmativa casi en la totalidad. Un tema interesante de la consulta fue conocer su opinión acerca de la conveniencia de contar con órganos de dirección y gestión, de carácter permanente y superar la eventualidad en los cargos de responsabilidad. Se planteaba además que el costo de estos puestos, serían asumidos por el gobierno regional o local, con participación, en el proceso de selección de entidades de comprobada experiencia en asociación empresarial. En este caso, la respuesta afirmativa fue unánime. El último tema de consulta fue si compartían la creencia de que una mayor exposición de sus negocios en el contexto internacional, provocaría la necesidad de decisiones de cambios integrales, tanto culturales como administrativos. La respuesta fue mayoritariamente afirmativa. Es importante tomar en cuenta de acuerdo a Dini & Pérez (2005) y Bravo (2006) que el modelo de gestión

de la organización asociativa, puede tener un conjunto de características comunes a todo tipo de asociaciones, pero a la vez un conjunto de características que serían propias a la finalidad por la cual se conforma la asociación, por ejemplo, si tiene solo una finalidad productiva, es decir, cumplir con un pedido que una sola empresa no lo pueda cumplir, o comercial, cuando una sola empresa no pueda generar una oferta superior en el mercado, o cuando varias empresas deciden, para abaratar costos, comprar en conjunto, o cuando una sola empresa no puede pagar los servicios, por ejemplo, de una consultora en investigación de mercados, o cuando un grupo de empresas se decida a exportar, decisión que no tomaría si actuara individualmente. Modelos más avanzados, como el de las alianzas estratégicas y estructuras organizacionales en red (Louffat, 2007) y las expuestas en el III Foro de Asociatividad Empresarial (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006) ya comentados en este trabajo, requerirían capacidades de gestión mucho mayores. Es importante reiterar en este punto de que contra lo que generalmente se cree, el capital social, si bien es importante, no es determinante en el éxito de una asociación de empresas (Berdegué, 1999) como sí lo es la capacidad de gestión de la misma. En lo que respecta a las características comunes a todo tipo de asociaciones, es importante reiterar en lo hallado por RURALTER (2005) de Chile, en un estudio de 128 empresas asociativas campesinas. Solo 22 empresas (17%) tenían una situación económico- financiera aceptable. El resto de empresas tenían problemas de falta de capacidad administrativa del personal responsable, ausencia del control de ingresos, falta de sistemas de información para la toma de decisiones, concentración de funciones en pocas personas, ausencia de normas y procedimientos preestablecidos, y dificultades para enfrentar la competencia. Otros estudios similares insisten en las insuficiencias de liderazgo, visión de cambio, profesionalización, gestión de recursos (eficacia y eficiencia), gestión inclusiva (trabajadores, mujeres, proveedores, inversionistas) y democrática, entre otras ya citadas en este trabajo.

**4.3.5.** La hipótesis que relaciona la **promoción comercial y el acceso a nuevos mercados y su influencia positiva en el desarrollo del proceso asociativo de los productores de pisco de Lunahuaná.** Este supuesto nació, como se dijo anteriormente, de una visita y consulta preliminar a los productores, los cuales manifestaron que, lo que consideraban esencial, como factor motivador de la asociación era el de recibir apoyo técnico y económico , tanto para la promoción comercial como para el acceso a nuevos y mayores mercados, obviamente, más complejos que los actuales. Se les consultó si actualmente realizaban algún tipo de promoción, dirigido a intermediarios o distribuidores, manifestando, en su mayoría, que no era indispensable. Se les consultó igualmente si hacían promoción comercial dirigida a los consumidores y clientes finales, y dijeron mayormente que sí. Esta diferencia revela que los productores tienen seguridad en la compra de sus intermediarios, pero a la vez, desean llegar más y mejor a sus clientes finales, lo cual nos permite advertir que manejan dos canales de venta. Cuando dicen que desearían mayor apoyo promocional, se refieren a nuevos mercados. En cuanto al acceso a nuevos mercados, que pueden ser al interior del país o al exterior, se les consultó si reciben información confiable sobre las tendencias del mercado. En su mayoría dijeron que no y unos pocos, dijeron que ocasionalmente. Para complementar la idea, se les preguntó si tienen contacto directo con el mercado, de modo que puedan advertir oportunidades y riesgos, de tal modo, que puedan incluirlos en sus planes de desarrollo, siendo la respuesta mayoritariamente negativa. Ambos tipos de respuesta, revelan una casi total desconexión con la información de mercado. El hecho de actuar en un sector tradicional y con un producto, casi artesanal, influye en esta percepción. Otro aspecto importante en la estrategia comercial, de un producto, es como sabemos, la necesidad de diferenciarlo de la competencia. La consulta nos hizo conocer que mayormente los productores nunca realizan este análisis, sea porque no la consideran importante o porque lo visualizan como un gasto más. Según opinión de expertos, citadas anteriormente, es muy importante la participación de los productores en ferias o misiones comerciales internacionales, sobre todo, considerando la penetración del

competidor chileno. Esta presencia no solo tiene el propósito de llegar a nuevos clientes, sino también al interés a nuevos inversionistas. La limitación en este aspecto, sería la económica, por lo tanto, se preguntó, si los productores recibían apoyo, sea del gobierno o del sector privado, para financiar estos viajes. La respuesta fue que, reciben apoyo solo algunas veces, pero en general nunca. Este escaso apoyo, origina que los productores, no han considerado, en su mayoría, la necesidad de inversionistas extranjeros, posiblemente por desconocimiento de los mismos o por una natural desconfianza. Reconociendo esta problemática, se insistió, en confirmar si los productores recibían apoyo, sea del gobierno o del sector privado, para la promoción comercial y el acceso a nuevos mercados, siendo la negativa la respuesta mayoritaria y en menor porcentaje dijeron que la ayuda era eventual y limitada. Finalmente, se consultó, si manejaban programas de incentivos de compra (descuentos por volumen o pronto pago, entre otros), sea al distribuidor o intermediario o cliente directo. La respuesta fue mayormente nunca y, en menor proporción, algunas veces, con respecto a los distribuidores. En el caso de los clientes directos, también nunca, pero en menor porcentaje. Esto revela, mayor impersonalidad en el trato con los distribuidores, los cuales posiblemente no tengan tiempo para relaciones más fluidas con los productores y hacerse beneficiarios de estos incentivos. Lo contrario ocurriría con los clientes directos. Respecto a esta hipótesis, me permito volver a citar a Berdegú (1999) quien, como producto de su investigación, propuso que la formación y desarrollo de las empresas campesinas asociativas era un proceso que requería la presencia de varios agentes y estímulos, cinco (5) para ser exactos: 1) el Estado (*políticas y financiamiento público*); 2) los agentes intermedios (*facilitadores, como la Universidades u ONG*); 3) la comunidad (*capital social y decisión de cooperación*); 4) las personas (*empresarios con actitud de riesgo e innovación*); y *EL MERCADO*, el cual debe emitir las suficientes señales que propicien la adopción de una actitud competitiva de las empresas y el correspondiente abandono de posiciones pasivas y conformistas. En una investigación posterior (Berdegú y otros, 2003) se observó que la mayor asociatividad se explica por las economías de

escalan que logran los campesinos, sea por acopio y/o transporte. En contraste, la menor asociatividad se observa cuando los campesinos venden a un solo o a muy pocos intermediarios, debido a su limitación para solventar estos servicios. Otro elemento observado, que relaciona el factor comercial con el despliegue de la asociatividad, es de carácter circular, es decir, el bajo consumo del mercado local o internacional, desmotiva la inversión en calidad o diferenciación, lo que a su vez reduce el consumo del producto. En este punto, es donde debe aparecer la figura del Estado como ente financiero de la innovación en calidad o diferenciación que, operativamente, debiera ser responsabilidad de las Universidades o centros tecnológicos. Concordando con el Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (1999), la inserción cercana y estable al mercado, podemos decir, es a la vez causa y efecto de la asociatividad campesina, es el factor principal para tomar decisiones de promoción, información, análisis, participación y apertura a la inversión y cooperación externa.

En resumen, como se manifestó al inicio de este punto 4.3., Discusión de Resultados, los resultados alcanzados son **fiables por consistencia interna**, habiéndose utilizado el **Método Alfa de Cronbach** para el Cuestionario N°1 y el **Análisis Kuder – Richardson** para el Cuestionario N°2. Los resultados son **válidos por validez de contenido**, aplicando **juicio de jueces expertos** y **validez de constructo** porque el agrupamiento de ítems en cada instrumento utilizado, coincide con la propuesta teórica. En el caso de los resultados de la Entrevista, la **fiabilidad** se dio por **fidelidad a las fuentes y publicidad en el registro (triangulación)**, es decir, por la garantía que los datos son fieles a la fuente original, en este caso, por la utilización de grabaciones.

También como se explicó anteriormente, las limitaciones han estado relacionadas al tiempo disponible por el investigador, que no puede abandonar sus responsabilidades laborales de docente universitario, la distancia al distrito de Lunahuaná, provincia de Cañete (aproximadamente 3 horas en carretera), la aceptación y el tiempo disponible de los empresarios, el lugar de ubicación de las bodegas, generalmente

distantes unas de las otras, así como la permanente necesidad de explicar a los encuestados los propósitos académicos de la presente investigación, y sobre todo, la distancia, no física, sino de credibilidad y confianza entre el mundo académico y el pequeño y mediano empresario. Asimismo, se dijo anteriormente que las hipótesis se han comprobado en un porcentaje significativo, habiendo sido formuladas en función a un extensivo marco teórico, a investigaciones previas y como fruto de dos (2) visitas previas que sirvieron para descartar apreciaciones subjetivas y reemplazarlas por criterios más centrados en la realidad. Ante la pregunta, si los resultados pueden ser generalizables, responderemos que sí, siempre y cuando se trate de empresas con similar nivel de capital social, conocimiento tecnológico, posición comercial e interés de desarrollo, entre otras características. Si la pregunta estuviese relacionada a la aplicación de los resultados para proyectos de asociatividad empresarial en otros ámbitos, me permitiría decir que, los mismos pueden ser considerados como referentes a proyectos de intra asociatividad empresarial, nuevo concepto que responde a la necesidad de las corporaciones internacionales caracterizadas por la multidiversidad de sus negocios, productos, mercados y culturas, y que confrontan complejos problemas de integración y dirección. Otra pregunta que pretendo responder es si los resultados coinciden con resultados de otras investigaciones. Al respecto, cabe decir aquí, que a diferencia de países cercanos como Chile y Colombia, en los cuáles ha existido una real política de promoción y apoyo técnico-financiero a la asociatividad campesina, considerando su gravitación económica y social, en el Perú, los esfuerzos han sido muy débiles, desintegrados y faltos de apoyo gubernamental, tanto a nivel central, regional y local. El enfoque en nuestro país, ha estado limitado al sector agro exportador de la gran empresa y totalmente ajeno al sector del pequeño y mediano empresario agrícola. Por lo tanto, los resultados de esas investigaciones, están relacionados a temas *más avanzados*, podríamos decir, de asociatividad. Ahora bien, explicar esa grave omisión de la política del Estado supone una necesaria y próxima investigación multidisciplinaria, que me comprometo a proponer a mis autoridades universitarias. Finalmente, ante

la pregunta final respecto a si esta investigación realmente aporta al conocimiento relativo a la asociatividad empresarial, debo decir que toda investigación aporta al conocimiento, mucho o poco, pero el aporte es indiscutible. En el caso, del presente tema de investigación, que no es frecuentemente tratado, al menos en nuestro país, posiblemente por efecto, de la influencia del pensamiento neo liberal y globalizador vigente, creo que todo aporte es valioso, porque permitiría contribuir al rescate de un rasgo cultural histórico de nuestra nación, ya expuesto en el punto 1.1. Marco Histórico de esta investigación, relacionado a los valores corporativos y asociativos de nuestra herencia incaica, que muy lamentablemente se perdieron en la colonia y en la república. Debo admitir que esta investigación deja muchos temas pendientes por investigar y también temas que habiéndose tratado, necesitaban mayor profundización. Pero precisamente, ese es el reto formidable que plantea la investigación: la decisión de continuidad en la exploración, descripción, explicación y, tal vez, predicción de los sucesos reales. Por ejemplo, investigar más sobre el impacto de la cultura organizacional, las políticas públicas, la formalización empresarial, el diseño y la aplicación de modelos de gestión, la promoción comercial, el acceso a mercados, entre otros temas, ya no como dimensiones de la estrategia asociativa, sino como variables por sí mismas, acorde a su gran importancia para el desarrollo del conocimiento científico de la administración, es un desafío formidable que debemos aceptar necesariamente.

**4.3.6.** Para la comprobación de la **Hipótesis General**, se ha creído conveniente asumir que, viendo los antecedentes de las dimensiones, en todas ellas se rechazan las hipótesis nula, por consiguiente la hipótesis nula de esta variable genérica, que reúne a todas ellas, también deberá ser rechazada; por lo que se concluye, que los factores estratégicos, **Si** influyen positivamente en el desarrollo asociativo de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, provincia de Cañete, Lima.

Los contrastes o pruebas de hipótesis, son claros y contundentes, porque los indicadores de rechazo de todas las hipótesis nulas, sobrepasan



significativamente al punto crítico señalado para cada caso, por la prueba de Friedman, apoyada por la tabla Chi-Cuadrado dependiendo de los grados de libertad correspondiente, según el número de respuestas por cada pregunta (n).

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

1° El objetivo general de la presente investigación fue determinar la influencia de los factores estratégicos en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la provincia de Cañete, departamento de Lima. En el caso de la hipótesis general, se concluye que los factores estratégicos, **sí** influyen positivamente en el desarrollo asociativo de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, provincia de Cañete, Lima. Esta conclusión central, nos permite entender que decisiones de nivel estratégico, es decir, sustentadas en una comprensión integral del problema y en la movilización de fuerzas, tanto del sector público como del sector privado, y también de los centros de investigación y las instituciones educativas de nivel superior, serán prioritarias para lograr el desarrollo de asociativo de los pequeños productores y por ende, el fortalecimiento de su capacidad tecnológica de producción y negociación comercial.

2° El primer objetivo específico fue el de establecer cómo influye la *cultura organizacional* en el desarrollo asociativo de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, provincia de Cañete, Lima. Para cumplir este objetivo, se formularon 24 preguntas (ver Cuestionario N°1 Anexo N°5), siendo luego las respuestas sometidas a la prueba estadística (ver 4.2.1. Contraste de Hipótesis para el Objetivo Específico N°1) rechazándose la Hipótesis Nula, al ser **Fr =62,87**, mayor que el **Punto Crítico=9,49**. Por lo cual se concluye que la dimensión *Cultura Organizacional* es un factor decisivo, en este caso, de naturaleza estructural, para fortalecer el sistema de valores y creencias, el clima organizacional y la decisión de adoptar normas internas alineadas estratégicamente con el desarrollo competitivo de la asociación.

3º El segundo objetivo específico fue el de precisar cómo influyen las *Políticas Públicas* en el desarrollo asociativo de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, provincia de Cañete, Lima. Para cumplir este objetivo se formularon 14 preguntas (ver Cuestionario N°2, Anexo N°6) siendo luego las respuestas sometidas a la prueba estadística (ver 4.2.2. Contraste de Hipótesis para el Objetivo Específico N°2) rechazándose la Hipótesis Nula, al ser **Fr=4,57**, mayor que el **Punto Crítico=3,84**. Por lo tanto, se concluye que la dimensión *Políticas Públicas* es un factor clave para garantizar el apoyo normativo, financiero y técnico del Gobierno, pero no perdiendo de vista su función supletoria, es decir, complementaria, no sustituyente del esfuerzo asociativo de los pequeños productores, apoyo que solo será realmente efectivo cuando los mismos interesados sientan la necesidad de alcanzar un mayor desarrollo empresarial. Por otra parte, como ya se mencionó anteriormente, el mismo Gobierno, sea a nivel local, regional o nacional, debe someterse a una autocrítica respecto a la calidad de su gestión y especialmente a su percepción sobre la importancia económica y social de este sector del empresariado nacional.

4º El tercer objetivo específico fue el de determinar cómo influye la *Formalización Empresarial* en el desarrollo asociativo de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, provincia de Cañete, Lima. Para cumplir este objetivo se formularon 6 preguntas (ver Cuestionario N°2, Anexo N°6) siendo luego las respuestas sometidas a la prueba estadística (ver 4.2.3. Contraste de Hipótesis para Objetivo Específico N°3) rechazándose la Hipótesis Nula, al ser **Fr=4,17**, mayor que el **Punto Crítico=3,84**. Por lo cual, se concluye que la dimensión *Formalización Empresarial* es un factor esencial para integrar a sistema formal de la economía a los pequeños productores, haciéndolos acreedores de todos los beneficios existentes al asumir tal condición, básicamente en lo que corresponde al acceso a fuentes de financiamiento, asesoría técnica, oportunidades de negocios con otras empresas y el Gobierno. Sin embargo, no puede dejar de reconocerse que los beneficios mencionados no son siempre suficientemente comunicados y suficientemente grandes y oportunos para compensar los “costos” de la formalización, que para los

pequeños productores muchas veces son el límite entre la ganancia y la pérdida.

5º El cuarto objetivo específico fue el de establecer cómo influye la aplicación del *Modelo de Gestión* en el desarrollo asociativo de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, Provincia de Cañete, Lima. Para cumplir este objetivo se formularon 6 preguntas (ver Cuestionario N°1, Anexo N°5) siendo luego las respuestas sometidas a la prueba estadística (ver 2.2.4. Contraste de Hipótesis para el Objetivo Específico N°4) rechazándose la Hipótesis Nula, al ser **Fr=9,33** mayor que el **Punto Crítico=5,99**. Por lo cual, se concluye que la dimensión *Modelo de Gestión* es un factor clave para empresas en proceso de asociatividad. Este modelo de gestión, como se ha explicado anteriormente, implica un implementar un estilo de pensamiento y de actuación muy diferente al que puede estar vigente en cada una de las empresas que conforman la asociación, y que tal vez han sido exitosos a nivel de empresa específica. Sin embargo, no debemos olvidar que, nuestro país, no se distingue precisamente por demostrar un alto nivel de sofisticación en la gestión administrativa, lo cual es una limitación muy importante, según se refleja, por ejemplo, en el Ranking Mundial de Competitividad IMD 2017 o en el Informe Global de Competitividad WEF 2017-2018, donde el Perú cae del puesto 78 al 80 en el indicador Sofisticación Empresarial. No obstante, sería injusto no reconocer el impulso a la modernidad administrativa generado por los jóvenes profesionales del sector público y privado, sin embargo, como se ha podido apreciar, en el transcurso de la investigación, el modelo de gestión asociativo, resulta comparativamente más exigente que un modelo de gestión para una empresa, caracterizándose por requerir altas dosis de innovación tecnológica y participación en las decisiones, entre otros aspectos. Ejemplos de modelos de gestión asociativa no son extraños de encontrar en la región latinoamericana, como hemos explicado anteriormente, específicamente, en Chile, Colombia y Centroamérica, sin embargo, su adaptación es un desafío para el mundo académico y la investigación científica y tecnológica.

6º El quinto objetivo específico fue el de precisar cómo influye la *promoción comercial y el acceso a nuevos mercados* en el desarrollo asociativo de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, Provincia de Cañete, Lima. Para cumplir este objetivo, se formularon 10 preguntas (ver Cuestionario N°1, Anexo N°5) siendo luego las respuestas sometidas a la prueba estadística (ver 2.4.5. Contraste de Hipótesis para el Objetivo Específico 5) rechazándose la Hipótesis Nula, al ser **Fr=12,05** mayor que el **Punto Crítico=5,99**. Por lo cual se concluye que la dimensión *Promoción Comercial y Acceso a Nuevos Mercados* es un factor esencial para incentivar y consolidar el proceso asociativo. Como ya ha sido expuesto anteriormente, las declaraciones de los productores y las observaciones realizadas, permiten concluir que el potencial de mayor demanda del mercado resulta un gran impulsor de la asociatividad, pero también que dicho potencial solo será realizable si los productores, deciden avanzar con paso seguro y sin retorno, en el camino hacia la mercadotecnia. Como siempre ha sucedido, se confunde la simple actividad comercial con mercadotecnia, y este es un error que ha costado mucho a los empresarios que lo han cometido. El presente caso, no es una excepción, pero es también una brillante oportunidad para poner a prueba la disciplina mencionada. Previsión, diagnósticos, planes, presupuestos, programas de acción, promoción, inclusión a redes de negocios. La apertura a la inversión y a la cooperación técnica, nacional y extranjera, entre otros aspectos, necesitan ser alineados estratégicamente a las características de las empresas asociativas y sus mercados.

7º La Entrevista en Profundidad aplicada al Presidente de la Asociación, nos ha permitido destacar los siguientes aspectos:

- 1) La asociatividad debe tener efecto directo y demostrable en los “dos ejes principales, la parte productiva y la parte de comercialización”;
- 2) La *parte productiva* se vería altamente beneficiada con la creación de un Centro de Producción, que permitiría reducir significativamente, los costos de destilación (actualmente la mayoría de los productores formales e informales alquilan alambiques y/o bodegas), embotellado, etiquetado, embalaje, almacenamiento, seguridad, etc. Asimismo, se posibilitaría

incrementar el volumen de producción (entre 150 a 200 mil litros de pisco) y elevar sensiblemente la calidad del producto. El Centro de Producción brindaría la necesaria capacitación para el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura y calidad agrícola, lo que haría el producto idóneo para el mercado nacional e internacional. El concepto artesanal es valorado por los productores y el mercado, pero el centro de producción buscaría mantener ese atributo en producción masiva. En el aspecto productivo, no se puede obviar el efecto negativo del factor climático, el *fenómeno del niño*, por ejemplo.

3) La *parte comercial* está relacionada a la *parte productiva*. La existencia de un Centro de Producción posibilitaría crear una *marca corporativa*, que permita diferenciar la calidad el producto de otros que masivamente han aparecido en el mercado. El mayor volumen de producción y calidad facilitaría crear una oferta exportable, para lo cual se ampliaría el apoyo actual de *PromPerú*, pero sin descuidar el mercado interno. De este modo, se vería también favorecida la capacidad de negociación de los productores frente a los intermediarios, algunos de los cuáles fijan precios que no reflejan el valor real del producto. La investigación de mercados, la mayor participación en ferias internacionales y el diseño de estrategias de distribución a nivel global, estarían ahora próximas a la asociación.

4) El financiamiento del Centro de Producción es entonces, fundamental. Las fuentes pueden ser internas o externas, privadas o públicas, o provistas por una Asociación Público-Privada. Al respecto, se requiere contar con la capacidad profesional necesaria para la formulación del proyecto de factibilidad y la de organismos locales, como la Agencia Peruana de Cooperación Internacional-APCI.

## 5.2 Recomendaciones

1º Adoptar una posición estratégica en el tratamiento de los problemas de asociatividad empresarial a nivel de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, ya que por definición, cualquier intento de cambio sustantivo, en la posición competitiva de una empresa o conjunto de éstas,

implica la determinación de un conjunto de actividades diferentes a las que se hayan venido realizando hasta la fecha. la ejecución de esas actividades *diferentes* implica a su vez dos condiciones esenciales: la integración de los recursos necesarios para cumplirlas y el *encaje* entre las actividades a desarrollar (Porter, 1999). De no ser posible asegurar estas dos condiciones, la estrategia será muy débil e inicua y probablemente desaparezca pronto. Por lo tanto, resulta altamente recomendable el acercamiento de los directivos de la asociación de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, tal vez con intermediación de los Centros de Investigación o Proyección Social de las Universidades, a organismos como el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN, organismo adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros-PCM, la Dirección General de Desarrollo Empresarial del Ministerio de la Producción, el Centro de Innovación, Ciencia y Tecnología de la Cámara de Comercio de Lima-CCL, entre otros. No es menos importante, reconocer que dimensión económica y social del tema Asociatividad Empresarial, justifica largamente la creación de un Instituto de Estudios Empresariales y Asociativos, que puede convertirse en una importante iniciativa de nuestra Universidad para el bien de la sociedad peruana.

2º Entender que la Cultura Organizacional, en sus diversas expresiones, costumbres, tradiciones, creencias, valores, clima y conductas normadas implícitamente, constituye el factor estructural de la conducta humana y sus modos de pensamiento e interpretación de los hechos reales. Por lo tanto, intentar un cambio de valores y prioridades sociales, en caso empresariales, representa necesariamente un proceso asistido por expertos en el cambio organizacional, en este caso, provenientes tanto del mundo académico como de las firmas de consultoría especializadas. Como se dijo anteriormente, el financiamiento de estos servicios profesionales debe estar previsto en el presupuesto del Gobierno, sea a nivel local, regional y nacional. Concluida esta primera fase, la segunda estaría conformada por programas específicos, muchos de ellos ya existentes e impartidos por instituciones privadas y públicas, como por ejemplo, creatividad empresarial, costos y presupuestos, satisfacción del cliente, productividad de procesos, normas de calidad,

reuniones de trabajo efectivas, etc. El acercamiento a la Comisión Nacional del Pisco resultaría muy importante, al facilitarse el acceso de los pequeños productores a información sobre la evolución de las empresas productoras, la producción estimada, las exportaciones, la historia del pisco, la clasificación y el reconocimiento del producto y la agenda de las principales actividades nacionales e internacionales del sector, todo lo cual fortalecería la identificación del empresariado y proyección futura.

3º Promover la concertación del sector público y privado, la capacitación y formación de los cuadros técnicos y profesionales necesarios, la cooperación entre asociaciones empresariales y la articulación con el mercado local e internacional. Considerando que en nuestro país, esas políticas no han sido suficientemente desarrolladas, a consecuencia de la atención a otras prioridades, siempre emergentes, es muy recomendable realizar un registro detallado y la evaluación correspondiente, de todo lo realizado hasta el momento, precisamente, en los aspectos, ya mencionados, que la literatura existente considera como claves.

4º Impulsar la *Formalización Empresarial*, considerando su alto impacto en el bienestar económico y social, factor muy importante para el ingreso del país en la OCDE. El Ministerio de Economía y Finanzas ha generado un conjunto de ventajas tributarias para las empresas que decidan formalizarse.

5º Aplicar un *Modelo de Gestión* específico a las características de las asociaciones empresariales, que definitivamente no son las mismas que para una empresa en particular, para el logro de la eficiencia y la eficacia. En tal consideración, es recomendable la participación del mundo académico y en particular de su sistema de investigación recoger este reto científico y tecnológico. Por lo cual, se recomienda adoptar como una línea de investigación muy importante el modelo de gestión asociativa. Al respecto, diremos que para los fines de la presente investigación hemos tomado ciertos elementos preliminares del modelo: selectividad de miembros, precisión de objetivos y metas, compromiso de participación e inversión, mejoramiento continuo, innovación de procesos y productos, estabilidad y profesionalismo



de la alta dirección y la gerencia y orientación internacional de los negocios. Todo esto puede ser considerado un punto de partida que, desde luego, debe enriquecerse con el aporte de otras perspectivas, multidisciplinarias en este caso. La participación de instituciones, como CONCYTEC sería muy valiosa, por ejemplo, a través del Programa Especial de Fortalecimiento a la Innovación para la Competitividad, el cual tiene por propósito generar las condiciones del entorno y las capacidades de la empresa para que la innovación tecnológica sea el motor de desarrollo económico y social de los pequeños productores, elevando así sus niveles de productividad y competitividad, articulando y fortaleciendo la participación de los actores del sistema nacional y regional de innovación. Asimismo, el Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI-MIPYME, creado el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en el marco del Plan Estratégico Nacional Exportador al 2025 (PENX 2025), que tiene como objetivo impulsar el crecimiento de las exportaciones, de las micro, pequeñas y medianas empresas, puede jugar un rol muy importante en desarrollo del modelo de gestión asociativo.

6º Valorar al mercado, como uno de los cinco (5) agentes clave, que impulsa la formación y desarrollo de las empresas asociativas, emitiendo señales claras que propicien la adopción de actitudes competitivas y el abandono de conductas pasivas y conformistas. En este caso, podemos entender al mercado, tanto en su ámbito local como internacional. Considerar que, si bien es cierto que el consumo local del producto se ha incrementado, el mercado potencialmente más atractivo es el externo. Es ahí donde debe orientarse la estrategia comercial de los productores, pero es también ahí donde se sienten más dudas e incertidumbres, las cuales son lógicas ante lo desconocido, sobre todo para empresas tradicionales de estructura familiar. Organizaciones públicas y privadas existen para apoyar el cambio de mentalidad comercial, especialmente las públicas que, pueden atender mejor las necesidades de los pequeños empresarios, por ejemplo, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo-PROM PERÚ, organismo adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, es el caso también del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior-SIICEX, un portal destinado a integrar a la comunidad empresarial exportadora al mundo, a través de la prestación de

servicios tales como: inteligencia de mercado, promoción comercial, oferta exportable, negociaciones y acceso al mercado, programas de capacitación, comunicación e interacción permanente entre empresarios. En tal sentido, es altamente recomendable, construir los puentes entre las organizaciones especializadas existentes y las empresas asociativas, para lo cual, se vuelve a presentar la necesidad de una decisión más comprometida del mundo académico, no solo en lo que correspondería a su intermediación entre empresas asociativas y organizaciones promotoras, sino también en la formación de una nueva generación de profesionales capacitados, cuyo liderazgo impulse la asociatividad empresarial en todos los sectores y espacios de nuestro país.

7º Proponer la creación de un Centro de Producción e Innovación Tecnológica que resultaría esencial para el desarrollo de los empresarios asociados. El punto crítico es la formulación del proyecto de factibilidad. Para ello, es recomendable la participación de la Universidad, que asumiría este trabajo como clara demostración de su responsabilidad social. El estudio puede ser monitoreado por la Agencia para la Cooperación Internacional-APCI, institución adscrita al Ministerio de Relaciones Exteriores, quienes evaluarían el proyecto y, de ser calificado, gestionarían los fondos necesarios.

8º Finalmente, considero también recomendable proponer el desarrollo de investigaciones relacionadas a temas conexos a la presente y que resultarían muy importantes, como por ejemplo, teorías de desarrollo endógeno aplicadas a las regiones vitivinícolas y pisqueras, cadenas productivas y entorno territorial del vino y del pisco, modelos de producción y comercialización de la uva, interacción de los agentes públicos y privados en el negocio del vino y el pisco, impacto sociocultural de la producción y comercialización del vino y del pisco, marco legal e impacto político de la producción y comercialización del vino y del pisco, oferta educativa y mercado laboral en el sector productor del vino y el pisco, entre otros temas de investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aquije, N. (2004), *Crecimiento y desarrollo de agricultura iqueña dentro de un modelo económico neo-liberal*. Fuente: [http://aquijeinforma.blogspot.com/2008\\_10\\_01\\_archive.html](http://aquijeinforma.blogspot.com/2008_10_01_archive.html). Fecha de acceso: 25 de Marzo de 2011.
2. American Marketing Association Dictionary (2014), *Definición de Promoción de Ventas*. Fuente: [www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?Letter=S](http://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?Letter=S). Fecha de acceso: 22 de noviembre de 2014.
3. Arce, Sonia (2006), *Asociatividad Empresarial y Competitividad*. Fuente: [www.prompex.gob.pe/prompex/.../03-01\\_asociatividad.pdf](http://www.prompex.gob.pe/prompex/.../03-01_asociatividad.pdf). Fecha de acceso: 19 de abril de 2011.
4. Asociación Colombiana de Ingenieros (2009), *Asociación Empresarial: Camino a la Competitividad*. Fuente: [www.Colombiajoven.gov.co/.../AsociatividadEmpresarial/ASOCIATIVIDAD%20EMPRESARIAL%20CAMINO](http://www.Colombiajoven.gov.co/.../AsociatividadEmpresarial/ASOCIATIVIDAD%20EMPRESARIAL%20CAMINO)..... Fecha de acceso: 16 de febrero de 2011.
5. Atria, R., Siles, M., Arrigada, I., Robinson, L. y Whiteford, S. (2003), *Capital Social y Reducción de la Pobreza en América Latina y el Caribe*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Universidad del Estado de Michigan, Santiago de Chile.
6. Administración de Empresas (2007), *La Formalización de la Estructura de la Organización*. Fuente: <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/11/formalizacion-de-la-estructura-de-la.html>. Fecha de acceso: 22 de diciembre de 2014.
7. Banco Interamericano de Desarrollo (2007), *Desarrollo empresarial y encadenamientos productivos*. Fuente: [www.eclac.org/publicaciones/xml/O/.../DGE-2234-cap.7.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/O/.../DGE-2234-cap.7.pdf). Fecha de acceso: 09 de enero de 2011.
8. Berdegué, J. (1999), *Cooperando para Competir: Empresas asociativas campesinas en Chile*. Fuente: [www.rimisp.org/fida-old/documentos/docs/pdf](http://www.rimisp.org/fida-old/documentos/docs/pdf). Fecha de acceso: 01 de junio de 2011.
9. Berdegué, J., Schejtman, A., Escobar, G., Ramírez, E. y Caro, J.C. (2003). *Análisis de la Situación de las Dinámicas Sociales, las Políticas Sociales y las Innovaciones requeridas para el Ámbito Rural*. Fuente: [http://www.rimisp.org/wp-content/files\\_mf/13591400814.pdf](http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/13591400814.pdf). Fecha de acceso: 14 de mayo de 2013.
10. Bravo, Carlos (2006), *La asociatividad: una estrategia de desarrollo en un mundo competitivo*. Paper review. Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
11. Bravo, C. (2013), *Las Políticas Públicas*. Artículo científico. Universidad de San Martín de Porres, Lima.

12. Brunet, I. & Galeana, E. (2004), El nuevo paradigma empresarial: el esquema de redes. *Revista de la Escuela de Administración de Negocios*, 50, 26-39. Fuente: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/160/153>. Fecha de acceso: 13 de setiembre del 2009).
13. Cámara Americana de Comercio en el Perú (2014), *La Importancia de la Promoción Comercial*. Fuente: [www.amcham.org.pe/publicaciones/articulos.php?art=31](http://www.amcham.org.pe/publicaciones/articulos.php?art=31). Fecha de acceso: 05 de enero de 2015.
14. Cámara de Comercio de Bogotá (2001), *La Asociatividad Empresarial: Aspectos clave, tendencias y casos exitosos*. Fuente: [www.redmujeres.org/biblioteca%20digital/la\\_asociatividad\\_empresarial.pdf](http://www.redmujeres.org/biblioteca%20digital/la_asociatividad_empresarial.pdf). Fecha de acceso: 05 de enero de 2011.
15. Cámara de Comercio de Bogotá (2006), *Tercer Foro de Asociatividad Empresarial: Estrategia para la Internacionalización*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
16. Canadian Cooperation Society for International Development (2005), *La Gestión Forestal Asociativa: Implantación de un modelo de Desarrollo Forestal Sustentable en Argentina y Uruguay*. Fuente: [www.formation.socodevi.org/Extranet/Document2.../pdf](http://www.formation.socodevi.org/Extranet/Document2.../pdf). Fecha de acceso: 29 de mayo de 2011.
17. Canto, M & Castro, O. (2002), *Introducción a las Políticas Públicas*. De Aguilar Astorga y Lima Facio: ¿Qué son y para qué sirven las políticas públicas? Fuente: [www.eumed.net/rev/ccss/05/aalf.htm](http://www.eumed.net/rev/ccss/05/aalf.htm). Fecha de acceso: 20 de noviembre de 2014.
18. Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica (2004), *Conociendo herramientas de asociatividad que han generado crecimiento e impacto en las MIPYMES*. Fuente: [www.iberpymeonline.org/ForoAsociatividad0906/HerramientasAsociatividad.pdf](http://www.iberpymeonline.org/ForoAsociatividad0906/HerramientasAsociatividad.pdf). Fecha de acceso: 19 de diciembre de 2010.
19. Chiavenato, I. (2004), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Editorial Mc Graw Hill, México.
20. Código Civil Peruano, Decreto Legislativo N°295, Sistema Peruano de Información Jurídica. Fuente: <http://spij.minjus.gob.pe>. Fecha de acceso: 12 de abril de 2014.
21. Coleman, J. (1988), Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, Supplement, 95-120. (citado por Fukuyama, F.)
22. Comisión de Promoción de la pequeña y Microempresa (PROMPYME) (2003), *Estudio sobre Cluster y Asociatividad*. Fuente: [www.uss.edu.pe/jovemp/pdf/ClusterdeCalzado.pdf](http://www.uss.edu.pe/jovemp/pdf/ClusterdeCalzado.pdf). Fecha de acceso: 05 de enero de 2011.
23. Comisión Económica para América Latina. (2004), *Marco teórico- conceptual de la competitividad*. Fuente:

- [www.eclac.org/mexico/noticias/.../5/.../Competitividad\\_pres-1.pdf](http://www.eclac.org/mexico/noticias/.../5/.../Competitividad_pres-1.pdf). Fecha de acceso: 23 de mayo de 2011.
24. Comisión Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2006), *Situación de los servicios de desarrollo empresarial en San Pedro Sula, Tegucigalpa, Copan y Ocotepeque*. Fuente: [www.iberpymeonline.org/.../ServiciosDesarrolloEmpresarial.pdf](http://www.iberpymeonline.org/.../ServiciosDesarrolloEmpresarial.pdf). Fecha de acceso: 19 de diciembre de 2010
  25. Comisión Nacional del Pisco, CONAPISCO (2010), El Pisco. Fuente: <http://www.conapisco.org.pe/pisco.htm>. Fecha de acceso: 12 de agosto de 2010.
  26. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2007), *Políticas gubernamentales y medidas adoptadas respecto del estímulo de la Asociación entre Empresas*. Fuente: [www.unctad.org/sp/docs/c3em4d3.sp.pdf](http://www.unctad.org/sp/docs/c3em4d3.sp.pdf). Fecha de acceso: 20 de Enero de 2011.
  27. Coria, A., Cruz, M. & Galicia, E. (2010), La asociatividad empresarial como estrategia competitiva para las micro y pequeñas empresas. *Revista Negotia. Revista de Investigación de Negocios*. 21 (6), p. 3-12. Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional, México.
  28. Cruz, F. (2011), *La informalidad y los sobre costos en las PYMES productoras de pisco en la provincia de Castilla, Arequipa, 2005-2010*. Tesis de Licenciatura en Administración de Negocios Internacionales, Universidad de San Martín de Porres.
  29. Decreto Ley N°1086, del 27 de junio del 2008, *Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente*. Fuente: [www.sunat.gob.pe/orientación/mypes/normas/dl-1086.pdf](http://www.sunat.gob.pe/orientación/mypes/normas/dl-1086.pdf). Fecha de acceso: 10 de enero del 2015.
  30. Decreto Supremo N°001-91-ICTI/IND del 16 de enero de 1991, *Reglamento de la Denominación de Origen Pisco*, Consejo Regulador del Pisco. Fuente: [www.consejoreguladordelpisco.pe/reglamento.pisco.pdf/](http://www.consejoreguladordelpisco.pe/reglamento.pisco.pdf/). Fecha de acceso: 31 noviembre de 2014.
  31. De la Barra y otros (2002). Factores de roce y desgaste interno de las Empresas Asociativas Campesinas. *Agro Sur*, enero 2002, vol. 30, no.1,p. 1- 11 ISSN 0304-8802.
  32. Díaz, C. (2005), *Proceso de negocios de PYMES insertas en redes colaborativas*, Revista Latinoamericana de Administración, Número, CLADEA, Bogotá.
  33. Diccionario de la Real Academia Española (2011), Palabra *asociar*. Fuente: <http://buscon.rae.es/drae/>. Fecha de acceso: 19 de abril de 2011.
  34. Diccionario de la Real Academia Española (2013), Palabra *pyme*. Fuente: [Http://lema.rae.es/drae/?val=Pyme](http://lema.rae.es/drae/?val=Pyme).
  35. Diccionario de Siglas y Acrónimos (2011), Compilador Remberto Hernández Padilla, México. Palabra PYMES. Fuente: [http://hispanismo.cervantes.es/documentos/diccionario\\_de\\_siglas.pdf](http://hispanismo.cervantes.es/documentos/diccionario_de_siglas.pdf).

36. Dini, M. & Pérez, V. (2005), *Lineamientos metodológicos para la promoción de la articulación productiva bajo un enfoque de desarrollo humano*. Santiago de Chile.
37. Dini, M. (2008), *Lineamientos para la promoción de redes empresariales*. MIMDES-Unión Europea, Lima, Perú.
38. Ells, R. & Walton, C., (1997) *Fundamentos Conceptuales de los Negocios*, Fondo de Cultura Económica, México.
39. Fondo de Iniciativas de Articulación Comercial (2006), *Sistema de Articulación Comercial y Mejora de la Productividad de la Micro y Pequeña Empresa en el Perú*. Fuente: [www.tlcperu-eeuu.gob.pe/downloads/.../copeme-mincetur-usaid.ppt](http://www.tlcperu-eeuu.gob.pe/downloads/.../copeme-mincetur-usaid.ppt) -. Fecha de acceso: 20 de Enero de 2011
40. Fukuyama, F. (1996), *Confianza (Trust)*. Buenos Aires: Atlántida.
41. Fundación para la Innovación Agraria & Ministerio de Agricultura de Chile (2010), *Resultados y lecciones en organización de Empresas Asociativas Campesinas*. Fuente: <http://bibliotecadigital.innovacionagraria.cl/gsd/collect/public/index>. Fecha de acceso: 29 de mayo de 2011.
42. Garofalo, G., (2000), *Guía Práctica para Marketing y Ventas*. México: Pearson Education.
43. Girón, A. (2004), *Debilidad en la cadena productiva del algodón tangüis en Ica: el productor como agente desarticulado*. Instituto Francés de Estudios Andinos. Fuente: [www.infeanet.org/biblioteca/fiche.php?codigo...](http://www.infeanet.org/biblioteca/fiche.php?codigo...) Fecha de acceso: 25 de marzo de 2011.
44. Guerrero, R. (2012), *Mejoramiento de la destilación en el proceso de elaboración del pisco para la competitividad y la eco eficiencia en las bodegas de la asociación de productores de pisco de Lunahuaná*. Tesis de Maestría en Administración, Universidad de San Martín de Porres.
45. Gultinan, J. & Paul, G., (1999), *Administración de Marketing*, Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill.
46. Guzmán, C. (1998), *Innovación y Competitividad de las Industrias Culturales y de la Comunicación en Venezuela*. Organización de Estados Iberoamericanos. Fuente: [www.oei.org.co/innovacion3.htm](http://www.oei.org.co/innovacion3.htm). Fecha de acceso: 23 de mayo de 2011.
47. Higa, N. (2009), *Modelo de asociatividad para incrementar la rentabilidad del negocio algodónero en Ica*. Tesis de Licenciatura en Administración. Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
48. Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) (2006), *Definición del Pisco*. Fuente: <http://bvirtual.indecopi.gob.pe/normas/211.001.pdf>. Fecha de acceso: 09 de agosto 2010.
49. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2005), *Enfoque de Cadenas y Diálogo para la Acción-CADIAC* . Fuente: [webiica.iica.ac.cr/comuniica/n\\_15/art.asp?art=6](http://webiica.iica.ac.cr/comuniica/n_15/art.asp?art=6).

50. Jun, J. & Storm, W. (1980), *Las Organizaciones del Mañana: Desafíos y Estrategias*. México: Trillas.
51. Kotler, P. Fahey, L. & Jatusripitak, S. (1987), *La Nueva Competencia: Más allá de la Teoría Z*. Editorial Norma. Colombia.
52. Kramsky, C. (1994), *¿Qué es Filosofía?* Murcia 16-301, México DF. 1994. pp.60. Fuente: [www.monografias.com/trabajos12/quefilo2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/quefilo2.shtml). Fecha de acceso: 15 de diciembre de 2014.
53. Laspiur, A. (2012), *El Concepto de Economía Social*, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Universidad Católica Argentina de Santa María de los Buenos Aires. Fuente: [www.buenastareas.com/ensayos/El-Concepto-de-Economia-Social.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Concepto-de-Economia-Social.html). Fecha de acceso: 20 de diciembre de 2014.
54. Ley General de Sociedades, Ley N°26887. Fuente: [http://www.lexadin.nl/wlg/legis/nofr/oeur/arch/per/ley\\_general\\_sociedades/](http://www.lexadin.nl/wlg/legis/nofr/oeur/arch/per/ley_general_sociedades/) Fecha de acceso: 17 de diciembre 2014.
55. Ley N°30056, Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial. Fuente: [www.mintra.gob.pe/normaCompletaSNIL.php?id=3300](http://www.mintra.gob.pe/normaCompletaSNIL.php?id=3300). Fecha de acceso: 14 de diciembre 2014.
56. Louffat, E. (2007), *Estructura organizacional en red y sus negociaciones en el contexto de alianzas estratégicas*. Lima: Universidad ESAN.
57. Martínez, M. (2006), *La Investigación Cualitativa: Síntesis Conceptual*. Revista de la Facultad de Psicología, Vol.9. N°1, pp. 123-146. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
58. Mathews, J., Agenda 2014, *Propuestas para mejorar la Descentralización: Asociatividad Empresarial*, Universidad del Pacífico, Lima.
59. Mejía, M. (2004), *Estudio de la competitividad para la exportación del pisco del valle de Cañete al Distrito Federal de México*. Tesis de Licenciatura en Administración de Negocios Internacionales. Universidad de San Martín de Porres, Lima.
60. Messner, D. & Meyer-Stamer, J. (1994), *Competitividad Sistémica: Pautas de Gobierno y Desarrollo*. Revista Nueva Sociedad, Num. 133, setiembre-octubre, p. 72-87.
61. Ministerio de Economía y Finanzas (2014), *Plan Nacional de Competitividad*. Fuente: <http://mef.gob.pe/index.php?view=items&cid...> Fecha de acceso: 05 de enero de 2015.
62. Ministerio de Industria, Comercio Exterior y Turismo (2014), *Plan Estratégico Nacional Exportador*. Fuente: [www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/index.htm](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/index.htm). Fecha de acceso: 05 de enero de 2015.



63. Ministerio de la Producción (2008), *Formalización Empresarial...Atrévete a Crecer*. Lima. Fuente: [www.crecemype.pe/portal/imagenes/stories/files/pdf/gestionado-mi-empresa/formalización.pdf](http://www.crecemype.pe/portal/imagenes/stories/files/pdf/gestionado-mi-empresa/formalización.pdf). Fecha de acceso: 14 de diciembre de 2014.
64. Ministerio de la Producción (2009), *Guía de Constitución y Formalización de Empresas*, Lima. Fuente: [www.crecemype.pe/portal/imagenes/stories/files/Guia-Constitucion-Empresas.pdf](http://www.crecemype.pe/portal/imagenes/stories/files/Guia-Constitucion-Empresas.pdf). Fecha de acceso: 14 de diciembre de 2014.
65. Murra, John (1978), *La organización económica del Estado Inca*. Lima: Siglo XXI.
66. Murra, John (2004), *El Mundo Andino*. Lima: Fondo Editorial de la pontificia Universidad Católica del Perú & Instituto de Estudios Peruanos.
67. Narváez, M., Fernández, G. & Senior, A. (2007). *El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica*. Universidad de Zulia. Fuente: [www.scielo.org.ve/scielo.php](http://www.scielo.org.ve/scielo.php)? Fecha de acceso: 13 de noviembre de 2009.
68. Norma Técnica Peruana N° 2011.001.2006, Biblioteca Virtual de INDECOPI. Fuente: [www.bvindicopi.gob.pe/normas/211.001.pdf](http://www.bvindicopi.gob.pe/normas/211.001.pdf). Fecha de acceso: 15 de noviembre de 2014.
69. Olmos, M. & Socha, K., (2006) *Instrumentos para evaluar la Cultura Organizacional*, Universidad de La Sabana, Colombia.
70. Organic World Congress (2002), <<http://root.ew.eea.europa.eu>> y [www.ioia.net/images/pdf](http://www.ioia.net/images/pdf). Citado por Aragón Sandra (2010) *¿Y quiénes son los Pequeños Productores?* en [www.cropster.com](http://www.cropster.com) Fecha de acceso: 18 de noviembre de 2014.
71. Pallares, Z. (2007), *La asociatividad empresarial: una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías*. Informe del Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial-PRODES. Colombia.
72. Parsons, T. (1970), *The Social System*, Routledge & Kegan Ltd., London. Fuente: <http://home.ku.edu.tr/mbaker/CSHS503/TalcottParsonsSocialSystem.pdf>. Fecha de acceso: 30 de noviembre de 2014.
73. Peres, W. & Stump, R. (2002), *Las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe*. Fuente: <https://books.google.com.pe/books?isbn=96823235333>. Fecha de acceso: 17 de octubre de 2013.
74. Pironti, L. (1999), *El asociacionismo empresarial en Italia: una antología de ideas desde sus orígenes hasta nuestros días*. Compilado en *Asociación y Cooperación entre la micro, pequeña y mediana empresa*. Universidad Autónoma de México.
75. Pisco es Perú (2010), *Catálogo de Piscos*. Fuente: [www.piscoesperu.com](http://www.piscoesperu.com). Fecha de acceso 30 de noviembre de 2012.



76. Plataforma Regional Andina (2005), *Estudio regional sobre factores de éxito de Empresas Asociativas Rurales*. Fuente: [www.asocam.org/biblioteca/ASO-EST-EMARS.pdf](http://www.asocam.org/biblioteca/ASO-EST-EMARS.pdf). Fecha de acceso: 29 de mayo de 2011.
77. Porter, M. (1980), *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECOSA.
78. Porter, M. (1987), *Ventaja Competitiva: Creación, Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: CECOSA.
79. Porter, M. (1999), *Ser Competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. España: Ediciones Deusto S.A.
80. Programa Iberoamericano de Cooperación Internacional para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (2004), *Aspectos conceptuales de la asociatividad y cooperación empresarial en Pymes*. Fuente: [www.iberpymeonline.org/QUITO0904/CarlosLopezCerdan.pdf](http://www.iberpymeonline.org/QUITO0904/CarlosLopezCerdan.pdf). Fecha de acceso: 08 de enero de 2011.
81. Reinares, P. & Calvo, S. (1999), *Gestión de la Comunicación Comercial*. Madrid: Mc Graw Hill.
82. Rosales (1997), *La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMES*. Texas: Universidad de Texas.
83. Rostworoski, María (2004), *Incas*. En Enciclopedia Temática del Perú. Vol. 1. Lima: Empresa Editora El Comercio S.A. (pp. 66-77).
84. Ruge, J. (2004), *Modelo de asociatividad empresarial para el sector caficultor a través del desarrollo de cultivos alternos con fines de exportación*. *Revista Virtual de Docencia e Investigación*. Bogotá: Fundación Universitaria Panamericana. Fuente: [www.unipanamericana.edu.co/.../MODELO\\_DE-ASOCIATIVIDAD-EMPRESARIAL.pdf](http://www.unipanamericana.edu.co/.../MODELO_DE-ASOCIATIVIDAD-EMPRESARIAL.pdf). Fecha de acceso: 08 de enero de 2011. 81.
85. RURALTER-Plataforma Regional Andina (2005). *Estudio Regional sobre Factores de Éxito de Empresas Asociativas Rurales*. Fuente: [http://www.asocam.org/biblioteca/ASO\\_EST\\_EMARS.pdf](http://www.asocam.org/biblioteca/ASO_EST_EMARS.pdf). Fecha de acceso: 20 de diciembre 2015.
86. Sánchez-Migallón, S. (2012), *Utilitarismo*, en Fernández F. & Mercado J. (Editores) *Philosophica: Enciclopedia de Filosofía On-Line*. Fuente: <http://www.philosophica.info/archivo/2012/voces/utilitarismo/Utilitarismo.html>. Fecha de acceso: 10 de febrero 2014.
87. Senge, P. (1993), *La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Gránica.
88. Sistema de Información sobre Comercio Exterior (2014), *Diccionario de Términos de Comercio*. Fuente: [www.sice.oas.org/dictionary/SV-s.asp](http://www.sice.oas.org/dictionary/SV-s.asp). Fecha de acceso: 25 de enero del 2015.
89. Torres, W. (2010), *Asociatividad como estrategia para desarrollar las exportaciones de pisco del valle de Cañete*. Tesis de Licenciatura en Administración de Negocios Internacionales. Universidad de san Martín de Porres, Lima, Perú.



# **ANEXOS**

## ANEXO N° 1: Matriz de Consistencia

### FACTORES ESTRATÉGICOS QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DEL PROCESO ASOCIATIVO EMPRESARIAL DE LOS PRODUCTORES DE PISCO DEL VALLE DE LUNAHUANA, PROVINCIA DE CAÑETE

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Metodología
<b>General</b>	<b>General</b>	<b>Principal</b>		<b>1-Tipo de Investigación:</b>
¿Cómo influyen los factores estratégicos en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, Provincia de Cañete, Lima?	Determinar la influencia de los factores estratégicos en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la Provincia de Cañete, Lima.	Los factores estratégicos influyen positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, Provincia de Cañete, Lima.	<b>Variable Independiente (X)</b> Factores Estratégicos <b>Variable Dependiente (Y)</b> Desarrollo del Proceso Asociativo Empresarial	De acuerdo con los objetivos, la investigación es aplicada, porque los conocimientos serán utilizados para aportar a la solución de un problema económico-social.
<b>1er. Problema Específico</b>	<b>1er. Objetivo Específico</b>	<b>1ra Hipótesis Específica</b>	<b>Dimensión: Cultura Organizacional</b>	<b>2-Nivel de Investigación:</b>
¿Cómo influye la cultura organizacional en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuana, Provincia de Cañete, Lima?	Establecer la influencia de la cultura organizacional en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la Provincia de Cañete, Lima.	La cultura organizacional influye positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuana, Provincia de Cañete, Lima.	<b>Indicadores:</b> Práctica de Valores Práctica de Creencias Afirmación del Clima Organizacional Cumplimiento Normas Internas	Descriptiva en sus inicios, para luego pasar a una explicativa y finalmente una investigación correlacionada de acuerdo con los objetivos.
<b>2do. Problema Específico</b>	<b>2do. Objetivo Específico</b>	<b>2da Hipótesis Específica</b>	<b>Dimensión: Políticas Públicas</b>	<b>3- Metodología de la Investigación.</b>
¿Cómo influyen las políticas públicas en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, Provincia de Cañete, Lima?	Precisar la influencia de las políticas públicas en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la Provincia de Cañete, Lima.	Las políticas públicas influyen positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, Provincia de Cañete, Lima.	<b>Indicadores:</b> Apoyo a la Articulación y Desarrollo Empresarial Apoyo a la Concertación, Capacitación y Formación Apoyo a la Cooperación Empresarial Asociativa Apoyo Articulación Mercado y las Empresas Internacionales	Se utiliza en esta parte el método descriptivo, el mismo que será complementado con los métodos: estadísticos, de análisis inductivos y deductivos, síntesis, etc.
<b>3er. Problema Específico</b>	<b>3er. Objetivo Específico</b>	<b>3ra Hipótesis Específica</b>	<b>Dimensión: Formalización Empresarial.</b>	<b>4- Diseño de la Investigación.</b>

¿Cómo influye la formalización empresarial en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, Provincia de Cañete, Lima?	Determinar la influencia de la formalización en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la Provincia de Cañete, Lima.	La formalización empresarial influye positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, Provincia de Cañete, Lima.	<b>Indicadores:</b> Acceso Preferente a Fuentes de Financiamiento Acceso al Régimen Laboral y Tributario Simplificado Acceso Preferente a Compras Estatales Acceso a Contratos y Consorcios con Empresas Formales Acceso a Licitaciones, Asesoría Técnica y Capacitación Acceso a la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial	Dada la naturaleza de las variables e indicadores de investigación, considerados como necesarios según los objetivos, el presente estudio corresponde a la metodología de la investigación por objetivos.
<b>4to. Problema Específico</b>	<b>4to. Objetivo Específico</b>	<b>4ta Hipótesis Específica</b>	<b>Dimensión: Modelo de Gestión</b>	<b>Técnicas de Procesamiento</b>
¿Cómo influye la aplicación de un modelo de gestión en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, Provincia de Cañete, Lima?	Establecer la influencia de la aplicación de un modelo de gestión en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, en la Provincia de Cañete, Lima.	La aplicación de un modelo de gestión influye positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, Provincia de Cañete, Lima.	<b>Indicadores:</b> Selectividad de Asociados Precisión de Objetivos y Compromiso de Participación e Inversión Mejoramiento Continuo Innovación de Procesos, Productos, Mercados y Marca Estabilidad de Órganos de Dirección y Gerencia Orientación Internacional de los Negocios	Es la parte de la Estadística que está basada en el razonamiento sobre las observaciones y se ocupa del estudio de la población a partir de una muestra. La Estadística Inferencial, puede definirse como aquellos métodos que hacen posible la estimación de una característica de una población o la toma de una decisión referente a una población basándose sólo en los resultados de una muestra.
<b>5to. Problema Específico</b>	<b>5to. Objetivo Específico</b>	<b>5ta Hipótesis Específica</b>	<b>Dimensión: Promoción Comercial y Acceso Nuevos Mercados</b>	<b>Análisis de Datos.</b>
¿Cómo influyen la promoción comercial y el acceso a nuevos mercados en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, Provincia de Cañete, Lima?	Precisar la influencia de la promoción comercial y el acceso a nuevos mercados en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, Provincia de Cañete, Lima.	La promoción comercial y el acceso a nuevos mercados influyen positivamente en el desarrollo del proceso asociativo empresarial de los pequeños productores de pisco del valle de Lunahuaná, Provincia de Cañete, Lima.	<b>Indicadores:</b> Promoción de Venta a Distribuidores Promoción de Ventas a Consumidores Acceso a Información de Mercado Previsión de Oportunidades y Riesgos de Mercado Análisis de la Competencia Participación en Ferias Internacionales y Misiones Comerciales Recepción de Inversión Nacional y/o Extranjera Cooperación Técnica del Sector Público y Privado Incentivos de Compra al Distribuidor Incentivos de Compra al Consumidor	Uno de los problemas fundamentales de la Estadística, es el estudio de la relación existente entre una población y sus muestras. Según la dirección que tome tal relación, la Estadística puede ser: <b>A) Deductiva</b> , cuando a partir del conocimiento de la población se trata de caracterizar cada muestra posible. <b>B) Inductiva</b> , cuando a partir del conocimiento derivado de una muestra se pretende caracterizar la población. En el presente estudio se analizan los datos recogidos que reflejan las características de la población. En consecuencia, se ha empleado para el análisis el método inductivo.



¿Lo más importante es el cumplimiento de las metas de la asociación?							
4. En la asociación a la que Ud. pertenece, ¿Se busca la satisfacción completa del cliente?							
5. En la asociación a la que Ud. pertenece, ¿Existen tradiciones e historias compartidas?							
6. En la asociación a la que Ud. pertenece, ¿Existe una visión compartida respecto a lo que debe ser la asociación?							
7. ¿Cree Ud., que para ingresar y permanecer en la asociación debe establecerse ciertos requisitos?							
8. ¿Cree Ud., que la asociación le brinda la información que requiere para desarrollar su negocio?							
9. ¿Cree Ud., que ser miembro en la asociación le proporciona más beneficios que costos?							
10. ¿Cree Ud., que el desarrollo de la asociación puede incrementar las oportunidades de negocios?							
11. ¿Cree Ud., que sería necesario invertir en la adquisición de nuevos conocimientos relacionados a la tecnología de producción y a la administración de negocios?							
12. ¿Cree Ud., que sería necesario contar con el apoyo de una Universidad o Centro de Investigación para lograr mejores resultados?							
13. ¿Perciba Ud., que la asociación le facilita el aprender y progresar como persona?							
14. ¿Percibe Ud., un ambiente de cooperación dentro de la asociación?							
15. ¿Percibe Ud., que la asociación le permite mantener su autonomía de decisión respecto a su negocio?							
16. ¿Percibe Ud., que en la asociación existe suficiente nivel de confianza entre sus miembros?							
17. ¿Percibe Ud., que en la asociación existe suficiente nivel de compromiso para la acción entre sus miembros?							
18. ¿Percibe Ud., que en la asociación existe suficiente voluntad para integrarse a otros grupos de productores y/o comercializadores del proyecto?							
19. ¿Son claras las normas que determinan cómo se debe participar en las asambleas y reuniones de la asociación?							

20. ¿Son claras las normas que determinan cómo deben cumplirse los acuerdos de las asambleas y reuniones de la asociación?							
21. ¿La asociación aplica multas y sanciones por el incumplimiento de las normas de participación y cumplimiento de acuerdos?							
22. ¿Son claras y suficientes las normas de calidad para la elaboración del producto?							
23. ¿Son claras y suficientes las normas de control de costos de producción?							
24. ¿Son claras y suficientes las normas de ahorro e inversión de los ingresos y las utilidades?							

## 2. FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL

Se entiende por formalización empresarial el proceso de adopción en una organización de normas, instructivos y procedimientos diseñados para manejar las contingencias. El grado en que una organización está formalizada, es un indicio de cómo están homogeneizadas las tareas y la toma de decisiones. Naturalmente, hay tareas que deben estar altamente normativizadas, pero hay otras que exigen criterios de decisión. Los niveles de formalización pueden ser máximos o mínimos dependiendo del ambiente de la organización.

Ítems relacionados con la Formalización Empresarial	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?		¿Se necesita más ítems para medir el concepto? No ( ) Si ( )
	Si	No	Si	No	Si	No	
25. Según su criterio y experiencia personal, ¿Qué o cuál factor de los siguientes es el que mayor influencia tiene en la decisión de formalizar una micro o pequeña empresa?							
26. Según su criterio y experiencia personal, ¿Qué factor de los siguientes es el que tiene mayor influencia en la decisión de <u>NO</u> formalizar una micro o pequeña empresa?							

## 3. MODELO DE GESTIÓN

Se entiende por modelo de gestión aquel que hace referencia a la acción y al efecto de gestionar actividades, por intermedio de personas y equipos de trabajo, conducentes al logro de un negocio o emprendimiento. En este caso, el modelo de gestión tendría la particularidad de servir a los fines de las empresas asociativas, mejorar la integración de sus elementos, la productividad de sus resultados, haciéndolas económica y socialmente viables en el contexto de una economía de mercado.



Ítems relacionados con el Modelo de Gestión	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?		¿Se necesita más ítems para medir el concepto? No ( ) Si ( )
	Si	No	Si	No	Si	No	
27. ¿Cree Ud., que la asociación lograría el mejor cumplimiento de sus fines si existiera una mayor selección de sus miembros, respecto al tamaño de la empresa, tipo de producto, cercanía física, uso de tecnología?							
28. ¿Cree Ud., que la asociación lograría el mejor cumplimiento de sus fines si existiera una mayor precisión de objetivos y metas de conjunto, así como el compromiso de participación e inversión necesario por parte de los miembros?							
29. ¿Cree Ud., que la asociación lograría el mejor cumplimiento de sus fines si existiera entre sus miembros un permanente mejoramiento continuo, basado en la capacitación, actualización e implementación de normas y sistemas de calidad?							
30. ¿Cree Ud., que la asociación lograría una mayor fuerza negociadora frente a los intermediarios y compradores si pudiera innovar sus procesos, productos, mercados y marca?							
31. ¿Cree Ud., que la asociación lograría el mejor cumplimiento de sus fines si existiera un Consejo Gerencial Permanente, un Gerente Central con dedicación plena y el apoyo de un Centro de Articulación Productiva, establecido por el Gobierno Local o Regional, en convenio con Institutos y/o Universidades de reconocida experiencia en asociatividad empresarial?							
32. ¿Cree Ud., que la asociación lograría el mejor cumplimiento de sus fines si existiera una decidida orientación a proyectar sus negocios a nivel internacional?							

#### **4. PROMOCIÓN COMERCIAL Y ACCESO A NUEVOS MERCADOS**

Se entiende promoción comercial el conjunto de actividades que, a través de los medios de comunicación u otros medios de marketing presionan por un período de tiempo a los consumidores y/o minoristas y/o mayoristas, con el propósito de incrementar la demanda, estimular su decisión de compra o mejorar la percepción de disponibilidad y/o utilidad del producto.

Ítems relacionados con la Promoción Comercial	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?		¿Se necesita más ítems para medir el concepto?
	Si	No	Si	No	Si	No	No ( ) Si ( )
33. ¿Qué tipo de promoción dirigido a los distribuidores o intermediarios se viene realizando?							
34. ¿Qué tipo de promoción dirigido a los clientes finales o consumidores se viene realizando?							
35. ¿Considera Ud., que el factor más importante para NO utilizar la promoción comercial es?							
36. ¿Recibe Ud., información oportuna sobre tendencias del mercado, cambios en el modelo de consumo, en el comportamiento de los consumidores, en la estructura de los canales de distribución, nuevas regulaciones, etc.?							
37. ¿Tiene Ud., el suficiente contacto directo con el mercado que le permite advertir nuevas oportunidades o riesgos de tal modo que pueda incluirlos en la planificación de su empresa?							
38. ¿Realiza Ud., el análisis cuidadoso de los competidores locales o foráneos que existen en el mercado de destino de su producto, con la intención de saber cómo diferenciarse de la competencia?							
39. ¿Recibe Ud., apoyo gubernamental o de gremios empresariales para participar en ferias internacionales y misiones comerciales?							
40. ¿Ha considerado Ud., la posibilidad de buscar la presencia de inversionistas nacionales o extranjeros en su negocio?							
41. ¿Recibe Ud., apoyo o cooperación del sector público o privado, local o internacional, en forma de asistencia técnica, recursos financieros u otros servicios o productos?							

**¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!**

### ANEXO N°3

#### VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO N°2 SOBRE POLÍTICAS PÚBLICAS, FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL Y PROMOCIÓN COMERCIAL

Estimado Doctor(a):

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo(a) como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del cuestionario que pretendemos utilizar para determinar la relación entre las políticas públicas, la formalización empresarial, la promoción comercial y el proceso asociativo empresarial de los productores de pisco del valle de Lunahuaná en la provincia de Cañete.

#### A. INFORMACIÓN SOBRE EL EXPERTO

Sexo: Varón ( ) Dama ( )

Edad (aprox.): .....

Profesión o Especialidad: .....

Años de Experiencia Laboral: .....

#### B. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS Y PERTINENCIA DE CADA ÍTEM

A continuación le presentamos unas listas de afirmaciones (ítems) relacionadas a cada conceptoteórico. Lo que se le solicita es marcar con una "X" el grado de pertenencia de cada ítem consusrespectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De antemano, agradecemos su cooperación.

#### 1. LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Se entiende por políticas públicas los cursos de acción tendentes a la solución de problemas públicos, definidos a partir de la interacción de diversos sujetos sociales, en medio de una situación de complejidad social y de relaciones de poder, que pretenden utilizar de manera más eficiente los recursos públicos y tomar decisiones a través de mecanismos democráticos, con participación de la sociedad. Teniendo en cuenta este concepto, podemos afirmar que las políticas públicas "necesarias" para impulsar el proceso asociativo empresarial, estarían dirigidas a favorecer: 1) la articulación y el desarrollo empresarial; 2) la concertación, la capacitación y la formación; 3) la cooperación empresarial asociativa; y 4) la articulación con el mercado y las empresas internacionales.

Ítems relacionados con las Políticas Públicas	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?		¿Se necesita más ítems para medir el concepto? No ( ) Si ( )
	Si	No	Si	No	Si	No	
1. En su localidad, ¿Existe un Grupo o Centro de Apoyo? Financiado por el Gobierno (Nacional, Regional o Local) que							

promueva la articulación de pequeños y medianos empresarios?							
2. ¿Ha tenido conocimiento y acceso a fondos gubernamentales disponibles por concurso destinados a promover la articulación empresarial?							
3. ¿Ha tenido participación en programas gubernamentales dirigidos a identificar y clasificar a los pequeños y medianos empresarios con potencial de desarrollo competitivo?							
4. ¿Sabe Ud., si existen programas gubernamentales que hacen seguimiento de los resultados comerciales y financieros de las asociaciones empresariales, a fin de identificar obstáculos y factores de éxito?							
5. En su localidad, ¿Existe apoyo del gobierno para concretar procesos de concertación público-privados que resulten en soluciones concretas para los problemas de las asociaciones empresariales?							
6. ¿Sabe Ud., si existen programas de capacitación de funcionarios públicos de su localidad o del gobierno regional destinados a mejorar la promoción y apoyo a la asociatividad empresarial?							
7. ¿Conoce la existencia de programas académicos, ofrecidos por institutos o universidades, orientados a formar profesionales especializados en la articulación empresarial?							
8. En su localidad, ¿Conoce Ud., si existen programas gubernamentales que fomenten la cooperación entre asociaciones empresariales, por ejemplo, entre proveedores de recursos, productores y distribuidores?							
9. ¿Existe difusión de técnicas de gestión asociativa por parte de las empresas líderes de su región o localidad o por parte de los gremios empresariales a favor de las asociaciones empresariales?							
10. ¿Se fomenta, por parte de los organismos gubernamentales regionales o locales, el intercambio de información y/o experiencias asociativas?							
11. ¿Conoce Ud., si el gobierno (nacional, regional o local) reconoce y difunde las Buenas Prácticas de Articulación							

Empresarial entre las asociaciones empresariales?							
12. ¿Piensa Ud., que el gobierno (nacional, regional o local) propicia y financia las misiones de compra de nuevas tecnologías o de estudios de mercados internacionales que puedan ser atractivos para las empresas asociativas							
13. ¿Cree Ud., que el gobierno (nacional, regional o local) fomenta la visita de delegaciones extranjeras interesadas en los productos de las empresas asociativas de su localidad?							
14. ¿Es posible que el gobierno (nacional, regional o local) haya desarrollado una plataforma de información que permita conocer los avances y éxitos de las empresas asociativas en el mundo?							

## 2. FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL

Se entiende por formalización empresarial el proceso de adopción en una organización de normas, instructivos y procedimientos diseñados para manejar las contingencias. El grado en que una organización está formalizada, es un indicio de cómo están homogeneizadas las tareas y la toma de decisiones. Naturalmente, hay tareas que deben estar altamente normativizadas, pero hay otras que exigen criterios de decisión. Los niveles de formalización pueden ser máximos o mínimos dependiendo del ambiente de la organización.

Ítems relacionados con la Formalización Empresarial	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?		¿Se necesita más ítems para medir el concepto? No ( ) Si ( )
	Si	No	Si	No	Si	No	
15. ¿Conoce Ud., que las MYPES formalizadas tienen, según el ordenamiento legal vigente, mejor y mayor acceso a fuentes de financiamiento?							
16. ¿Sabe Ud., que las MYPES formalizadas tienen, según el ordenamiento legal vigente, un especial régimen laboral y tributario?							
17. ¿Conoce Ud., que las MYPES formalizadas pueden participar del Programa de Compras Estatales, que el plazo máximo de pago es de quince (15) días y que el Estado tiene la obligación de comprarle a las MYPES el 40% de lo que requiere?							
18. ¿Sabe Ud., que las MYPES formalizadas pueden hacer contratos con empresas formales, formar consorcios, exportar o							

formar parte de una cadena de exportación?							
19. ¿Conoce Ud., que las MYPES formalizadas pueden participar en licitaciones locales, regionales, nacionales e internacional, participar en el Programa Innóvate Perú, recibir asesoría técnica, capacitación e información de mercado, por parte de instituciones públicas y privadas.							
20. ¿Sabe Ud., que la nueva Ley N° 30056, Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial, otorga nuevos beneficios a las MYPES formalizadas, en aspectos tributarios y laborales, estableciendo un procedimiento de formalización simplificada?							

### 3. PROMOCIÓN COMERCIAL Y ACCESO A NUEVOS MERCADOS

Se entiende promoción comercial el conjunto de actividades que, a través de los medios de comunicación u otros medios de marketing presionan por un período de tiempo a los consumidores y/o minoristas y/o mayoristas, con el propósito de incrementar la demanda, estimular su decisión de compra o mejorar la percepción de disponibilidad y/o utilidad del producto.

Ítems relacionados con la Promoción Comercial	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?		¿Se necesita más ítems para medir el concepto? No ( ) Si ( )
	Si	No	Si	No	Si	No	
21. Según su opinión ¿actualmente el esfuerzo de ventas del producto viene siendo acompañado por programas de incentivación a la compra dirigidos al distribuidor?							
22. Según su opinión ¿Actualmente el esfuerzo de ventas del producto viene siendo acompañado por programas de incentivación a la compra dirigidos al cliente?							

**¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!**



Ítems relacionados con el efecto de la asociatividad en la producción	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?		¿Se necesita más ítems para medir el concepto? No ( ) Si ( )
	Si	No	Si	No	Si	No	
1. ¿Considera Ud., que si un mayor número de productores se asociaran para incrementar la <u>cantidad de la producción</u> , esto permitiría obtener mayores ganancias? ¿Cuáles?							
2. ¿Piensa Ud., que si un mayor número de productores se asociaran para incrementar la <u>calidad del producto</u> , esto permitiría obtener mayores ganancias? ¿Existen otros factores más importantes que el incremento de la producción para obtener mayores ganancias? ¿Cuáles?							
3. ¿Opina Ud., que si un mayor número de productores se asociaran para mejor la <u>tecnología de producción</u> , esto permitiría obtener mayores ganancias? ¿Existen otros factores más importantes que la tecnología de producción para obtener mayores ganancias? ¿Cuáles?							
4. ¿Cree Ud., que si un mayor número de productores se asociaran para reducir los <u>costos de producción</u> , esto permitiría obtener mayores ganancias? ¿Existen otros factores más importantes que los costos de producción para obtener mayores ganancias? ¿Cuáles?							

## 2. EFECTO DE LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL EN LA COMERCIALIZACIÓN Y PROYECCIÓN DEL MERCADO

Se entiende que existe relación entre la asociación de empresas y la comercialización y proyección del mercado, a consecuencia de la cooperación estratégica entre los participantes.

Ítems relacionados con el efecto de la asociatividad en la comercialización	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?		¿Se necesita más ítems para medir el concepto? No ( ) Si ( )
	Si	No	Si	No	Si	No	
5. ¿Considera Ud., que si un mayor número de productores se asociaran para contratar servicios especializados en <u>investigación de mercados</u> , esto permitiría obtener mayores ganancias? ¿Existen otros factores más importantes que la investigación de mercados para obtener mayores ganancias? ¿Cuáles?							



6. ¿Piensa Ud., que si un mayor número de productores se asociaran para reducir los <u>costos de almacenamiento y distribución</u> ?, esto permitiría obtener mayores ganancias? ¿Existen otros factores más importantes que los costos de almacenamiento y distribución para obtener mayores ganancias? ¿Cuáles?							
7. ¿Opina Ud., que si un mayor número de productores se asociaran para crear una <u>organización de ventas y publicidad</u> , esto permitiría obtener mayores ganancias? ¿Existen otros factores más importantes que la organización de las ventas y publicidad para obtener mayores ganancias? ¿Cuáles?							
8. ¿Cree Ud., que si un mayor número de productores se asociaran para <u>negociar en conjunto con los intermediarios</u> , mayoristas o minoristas, esto permitiría obtener mayores ganancias? ¿Existen otros factores más importantes que la negociación con los intermediarios para obtener mayores ganancias? ¿Cuáles?							

### 3. EFFECTO DE LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL EN EL FINANCIAMIENTO Y LA INVERSIÓN

Se entiende que existe relación entre la asociación de empresas y el financiamiento y la inversión, a consecuencia de la cooperación en la negociación entre los participantes respecto a las instituciones financieras.

Ítems relacionados con el efecto de la asociatividad en el financiamiento	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?		¿Se necesita más ítems para medir el concepto?
	Si	No	Si	No	Si	No	
9. ¿Considera Ud., que si un mayor número de productores se asociaran para negociar con las instituciones financieras, <u>créditos para el capital de trabajo</u> , esto permitiría obtener menores gastos financieros? ¿Existen otros factores más importantes que la negociación del financiamiento de corto plazo para obtener menores gastos? ¿Cuáles?							No ( ) Si ( )
10. ¿Piensa Ud., que si un mayor número de productores se asociaran para negociar con las instituciones financieras, <u>créditos para el capital de inversión</u> , esto permitiría obtener menores gastos							

<p>financieros? ¿Existen otros factores más importantes que la negociación del financiamiento de largo plazo para obtener menores gastos? ¿Cuáles?</p>							
<p>11. ¿Cree Ud., que si un mayor número de productores se asociaran para generar <u>estados financieros y registros contables confiables y auditados</u>, estos permitiría interesar a inversionistas locales y extranjeros? ¿Existen otros factores más importantes que la transparencia contable y financiera para obtener mayor interés de los inversionistas? ¿Cuáles?</p>							

**¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!**

## ANEXO N° 5

### CUESTIONARIO ANÓNIMO Y CONFIDENCIAL N° 1

Estimado Empresario(a):

Estamos realizando una investigación para determinar el grado de influencia que determinadas condiciones tienen sobre el desarrollo de la asociatividad entre los productores de pisco del Valle de Luanahuaná. Por tal motivo, le solicitamos su valiosa opinión respecto a cuatro (4) indicadores muy importantes: 1) CULTURA ORGANIZACIONAL; 2) GESTIÓN ASOCIATIVA; 3) PROMOCIÓN COMERCIAL Y ACCESO A NUEVOS MERCADOS. La investigación se propone, formular recomendaciones a las entidades relacionadas, a fin de fortalecer dicho proceso y generar los beneficios de la asociatividad para todos los participantes. Se reitera que los datos que se logren serán manejados en forma anónima y confidencial.

#### 1. INFORMACIÓN GENERAL

Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con una "X" la alternativa de respuesta que se adecue a su caso.

#### 2. CULTURA ORGANIZACIONAL

##### a. VALORES:

1. En la asociación a la que Ud. pertenece, ¿se fomenta la innovación de ideas?  
Nunca ( )  
Ocasionalmente ( )  
Algunas veces ( )  
Frecuentemente ( )  
Siempre ( )
2. En la asociación a la que Ud. pertenece, ¿se fomenta el trabajo conjunto entre los asociados?  
Nunca ( )  
Ocasionalmente ( )  
Algunas veces ( )  
Frecuentemente ( )  
Siempre ( )
3. En la asociación a la que Ud. pertenece, ¿lo más importante es el cumplimiento de las metas de la asociación?  
Nunca ( )  
Ocasionalmente ( )  
Algunas veces ( )  
Frecuentemente ( )  
Siempre ( )

4. En la asociación a la que Ud. pertenece, ¿se busca la satisfacción completa del cliente?  
Nunca ( )  
Ocasionalmente ( )  
Algunas veces ( )  
Frecuentemente ( )  
Siempre ( )

5. En la asociación a la que Ud. pertenece, ¿existen tradiciones e historias compartidas?  
Nunca ( )  
Ocasionalmente ( )  
Algunas veces ( )  
Frecuentemente ( )  
Siempre ( )

6. En la asociación a la que Ud. pertenece, ¿existe una visión compartida respecto a lo que debe ser la asociación?  
Nunca ( )  
Ocasionalmente ( )  
Algunas veces ( )  
Frecuentemente ( )  
Siempre ( )

b. **CREENCIAS:**

7. ¿Cree Ud., que para ingresar y permanecer en la asociación debe establecerse ciertos requisitos?  
Nunca ( )  
Ocasionalmente ( )  
Algunas veces ( )  
Frecuentemente ( )  
Siempre ( )

8. ¿Cree Ud., que la asociación le brinda la información que requiere para desarrollar su negocio?  
Nunca ( )  
Ocasionalmente ( )  
Algunas veces ( )  
Frecuentemente ( )  
Siempre ( )

9. ¿Cree Ud., que ser miembro en la asociación le proporciona más beneficios que costos?

Nunca ( )  
Ocasionalmente ( )  
Algunas veces ( )  
Frecuentemente ( )  
Siempre ( )

10. ¿Cree Ud., que el desarrollo de la asociación puede incrementar las oportunidades de negocios?

Nunca ( )  
Ocasionalmente ( )  
Algunas veces ( )  
Frecuentemente ( )  
Siempre ( )

11. ¿Cree Ud., que sería necesario invertir en la adquisición de nuevos conocimientos relacionados a la tecnología de producción y a la administración de negocios?

Nunca ( )  
Ocasionalmente ( )  
Algunas veces ( )  
Frecuentemente ( )  
Siempre ( )

12. ¿Cree Ud., que sería necesario contar con el apoyo de una Universidad o Centro de Investigación para lograr mejores resultados?

Nunca ( )  
Ocasionalmente ( )  
Algunas veces ( )  
Frecuentemente ( )  
Siempre ( )

c. CLIMA ORGANIZACIONAL:

13. ¿Percibe Ud., que la asociación le facilita el aprender y progresar como persona?

Nunca ( )  
Ocasionalmente ( )  
Algunas veces ( )  
Frecuentemente ( )  
Siempre ( )

14. ¿Percibe Ud., un ambiente de cooperación dentro de la asociación?

Nunca ( )  
Ocasionalmente ( )

Algunas veces ( )  
Frecuentemente ( )  
Siempre ( )

15. ¿Percibe Ud., que la asociación le permite mantener su autonomía de decisión respecto a su negocio?

Nunca ( )  
Ocasionalmente ( )  
Algunas veces ( )  
Frecuentemente ( )  
Siempre ( )

16. ¿Percibe Ud., que en la asociación existe suficiente nivel de confianza entre sus miembros?

Nunca ( )  
Ocasionalmente ( )  
Algunas veces ( )  
Frecuentemente ( )  
Siempre ( )

17. ¿Percibe Ud., que en la asociación existe suficiente nivel de compromiso para la acción entre sus miembros?

Nunca ( )  
Ocasionalmente ( )  
Algunas veces ( )  
Frecuentemente ( )  
Siempre ( )

18. ¿Percibe Ud., que en la asociación existe suficiente voluntad para integrarse a otros grupos de productores y/o comercializadores del producto?

Nunca ( )  
Ocasionalmente ( )  
Algunas veces ( )  
Frecuentemente ( )  
Siempre ( )

d. **NORMAS INTERNAS:**

19. ¿Son claras las normas que determinan cómo se debe participar en las asambleas y reuniones de la asociación?

Nunca ( )  
Ocasionalmente ( )  
Algunas veces ( )  
Frecuentemente ( )  
Siempre ( )

20. ¿Son claras las normas que determinan cómo deben cumplirse los acuerdos de las asambleas y reuniones de la asociación?
- Nunca ( )
  - Ocasionalmente ( )
  - Algunas veces ( )
  - Frecuentemente ( )
  - Siempre ( )
21. ¿La asociación aplica multas y sanciones por el incumplimiento de las normas de participación y cumplimiento de acuerdos?
- Nunca ( )
  - Ocasionalmente ( )
  - Algunas veces ( )
  - Frecuentemente ( )
  - Siempre ( )
22. ¿Son claras y suficientes las normas de calidad para la elaboración del producto?
- Nunca ( )
  - Ocasionalmente ( )
  - Algunas veces ( )
  - Frecuentemente ( )
  - Siempre ( )
23. ¿Son claras y suficientes las normas de control de costos de producción?
- Nunca ( )
  - Ocasionalmente ( )
  - Algunas veces ( )
  - Frecuentemente ( )
  - Siempre ( )
24. ¿Son claras y suficientes las normas de ahorro e inversión de los ingresos y las utilidades?
- Nunca ( )
  - Ocasionalmente ( )
  - Algunas veces ( )
  - Frecuentemente ( )
  - Siempre ( )

### 3. MODELO DE GESTIÓN

25. ¿Cree Ud., que la asociación lograría el mejor cumplimiento de sus fines si existiera una mayor selección de sus miembros, respecto al tamaño de la empresa, tipo de producto, cercanía física, uso de tecnología?

Totalmente de acuerdo ( )

No siempre es indispensable ( )

Su importancia es mínima ( )

26. ¿Cree Ud., que la asociación lograría el mejor cumplimiento de sus fines si existiera una mayor precisión de objetivos y metas de conjunto, así como el compromiso de participación e inversión necesario por parte de los miembros?

Totalmente de acuerdo ( )

No siempre es indispensable ( )

Su importancia es mínima ( )

27. ¿Cree Ud., que la asociación lograría el mejor cumplimiento de sus fines si existiera entre sus miembros un permanente mejoramiento continuo, basado en la capacitación, actualización e implementación de normas y sistemas de calidad?

Totalmente de acuerdo ( )

No siempre es indispensable ( )

Su importancia es mínima ( )

28. ¿Cree Ud., que la asociación lograría una mayor fuerza negociadora frente a los intermediarios y compradores si pudiera innovar sus procesos, productos, mercados y marca?

Totalmente de acuerdo ( )

No siempre es indispensable ( )

Su importancia es mínima ( )

29. ¿Cree Ud., que la asociación lograría el mejor cumplimiento de sus fines si existiera un Consejo Gerencial Permanente, un Gerente Central con dedicación plena y el apoyo de un Centro de Articulación Productiva, establecido por el Gobierno Local o Regional, en convenio con Institutos y/o Universidades de reconocida experiencia en asociatividad empresarial?

Totalmente de acuerdo ( )

No siempre es indispensable ( )

Su importancia es mínima ( )



30. ¿Cree Ud., que la asociación lograría el mejor cumplimiento de sus fines si existiera una decidida orientación a proyectar sus negocios a nivel internacional?

Totalmente de acuerdo ( )

No siempre es indispensable ( )

Su importancia es mínima ( )

4. PROMOCIÓN COMERCIAL Y ACCESO A NUEVOS MERCADOS

a. **PROMOCIÓN COMERCIAL:**

31. ¿Considera Ud., qué se viene realizando algún tipo de promoción dirigida a los distribuidores o intermediarios?

Totalmente de acuerdo ( )

No siempre es indispensable ( )

Su importancia es mínima ( )

32. ¿Considera Ud., qué se viene realizando algún tipo de promoción dirigida a los clientes finales o consumidores?

Totalmente de acuerdo ( )

No siempre es indispensable ( )

Su importancia es mínima ( )

b. **ACCESO A NUEVOS MERCADOS:**

33. ¿Recibe Ud., información oportuna sobre tendencias del mercado, cambios en el modelo de consumo, en el comportamiento de los consumidores, en la estructura de los canales de distribución, nuevas regulaciones, etc. ?

Siempre ( )

Algunas veces ( )

Nunca ( )

34. ¿Tiene Ud., el suficiente contacto directo con el mercado que le permite advertir nuevas oportunidades o riesgos de tal modo que pueda incluirlos en la planificación de su empresa?

Siempre ( )

Algunas veces ( )

Nunca ( )

35. ¿Realiza Ud., el análisis cuidadoso de los competidores locales o foráneos que existen en el mercado de destino de su producto, con la intención de saber cómo diferenciarse de la competencia?

Siempre ( )  
Algunas veces ( )  
Nunca ( )

36. ¿Recibe Ud., apoyo gubernamental o de gremios empresariales para participar en ferias internacionales y misiones comerciales?

Siempre ( )  
Algunas veces ( )  
Nunca ( )

37. ¿Ha considerado Ud., la posibilidad de buscar la presencia de inversionistas nacionales o extranjeros en su negocio?

Siempre ( )  
Algunas veces ( )  
Nunca ( )

38. ¿Recibe Ud., apoyo o cooperación del sector público o privado, local o internacional, en forma de asistencia técnica, recursos financieros u otros servicios o productos?

Siempre ( )  
Algunas veces ( )  
Nunca ( )

39. ¿Cree Ud., que actualmente el esfuerzo de ventas del producto, viene siendo acompañado por programas de incentivación a la compra dirigidos al distribuidor?

Siempre ( )  
Algunas veces ( )  
Nunca ( )

40. ¿Cree Ud., que actualmente el esfuerzo de ventas del producto viene siendo acompañado por programas de incentivación a la compra dirigidos al consumidor?

Siempre ( )  
Algunas veces ( )  
Nunca ( )

¡MUCHAS GRACIAS!

OBSERVACIONES:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

FECHA: .....

## ANEXO N° 6

### CUESTIONARIO ANÓNIMO Y CONFIDENCIAL N°2

Estimado Empresario(a):

Estamos realizando una investigación para determinar el grado de influencia que determinadas condiciones tienen sobre el desarrollo de la asociatividad entre los productores de pisco del Valle de Luanahuaná. Por tal motivo, le solicitamos su valiosa opinión respecto a dos (2) indicadores muy importantes: 1) POLÍTICAS PÚBLICAS; y 2) FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL. La investigación se propone, formular recomendaciones a las entidades relacionadas, a fin de fortalecer dicho proceso y generar los beneficios de la asociatividad para todos los participantes. Se reitera que los datos que se logren serán manejados en forma anónima y confidencial.

#### 1. INFORMACIÓN GENERAL

Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con un a "X" la alternativa de respuesta que se adecue a su caso.

#### 2. POLÍTICAS PÚBLICAS

##### a. ARTICULACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL:

1. En su localidad, ¿existe un Grupo o Centro de Apoyo, financiado por el Gobierno (Nacional, Regional o Local) que promueva la articulación de pequeños y medianos empresarios?

SI ( ) NO ( )

2. ¿Ha tenido conocimiento y acceso a fondos gubernamentales disponibles por concurso destinados a promover la articulación empresarial?

SI ( ) NO ( )

3. ¿Ha tenido participación en programas gubernamentales dirigidos a identificar y clasificar a los pequeños y medianos empresarios con potencial de desarrollo competitivo?

SI ( ) NO ( )

4. ¿Sabe Ud., si existen programas gubernamentales que hacen seguimiento de los resultados comerciales y financieros de las asociaciones empresariales, a fin de identificar obstáculos y factores de éxito?

SI ( ) NO ( )

##### b. CONCERTACIÓN, CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN:

5. En su localidad, ¿existe apoyo del gobierno para concretar procesos de concertación público-privados que resulten en soluciones concretas para los problemas de las asociaciones empresariales?

SI ( ) NO ( )

6. ¿Sabe Ud., si existen programas de capacitación de funcionarios públicos de su localidad o del gobierno regional destinados a mejorar la promoción y apoyo a la asociatividad empresarial?

SI ( ) NO ( )

7. ¿Conoce la existencia de programas académicos, ofrecidos por institutos o universidades, orientados a formar profesionales especializados en la articulación empresarial?

SI ( ) NO ( )

c. **COOPERACIÓN EMPRESARIAL ASOCIATIVA:**

8. En su localidad, ¿conoce Ud., si existen programas gubernamentales que fomenten la cooperación entre asociaciones empresariales, por ejemplo, entre proveedores de recursos, productores y distribuidores?

SI ( ) NO ( )

9. ¿Existe difusión de técnicas de gestión asociativa por parte de las empresas líderes de su región o localidad o por parte de los gremios empresariales a favor de las asociaciones empresariales?

SI ( ) NO ( )

10. ¿Se fomenta, por parte de los organismos gubernamentales regionales o locales, el intercambio de información y/o experiencias asociativas?

SI ( ) NO ( )

11. ¿Conoce Ud., si el gobierno (nacional, regional o local) reconoce y difunde las Buenas Prácticas de Articulación Empresarial entre las asociaciones empresariales?

SI ( ) NO ( )

d. **ARTICULACIÓN CON EL MERCADO Y EMPRESAS INTERNACIONALES:**

12. ¿Piensa Ud., que el gobierno (nacional, regional o local) propicia y financia las misiones de compra de nuevas tecnologías o de estudios de mercados internacionales que puedan ser atractivos para las empresas asociativas?

SI ( ) NO ( )

13. ¿Cree Ud., que el gobierno (nacional, regional o local) fomenta la visita de delegaciones extranjeras interesadas en los productos de las empresas asociativas de su localidad?

SI ( ) NO ( )

14. ¿Es posible que el gobierno (nacional, regional o local) haya desarrollado una plataforma de información que permita conocer los avances y éxitos de las empresas asociativas en el mundo?

SI ( ) NO ( )

### 3. FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL

15. ¿Conoce Ud., que las MYPES formalizadas tienen, según el ordenamiento legal vigente, mejor y mayor acceso a fuentes de financiamiento?

SI ( ) NO ( )

16. ¿Sabe Ud., que las MYPES formalizadas tienen, según el ordenamiento legal vigente, un especial régimen laboral y tributario?

SI ( ) NO ( )

17. ¿Conoce Ud., que las MYPES formalizadas pueden participar del Programa de Compras Estatales, que el plazo máximo de pago es de quince (15) días, y que el Estado tiene la obligación de comprarle a las MYPES, al menos, el 40% de lo que requiere?

SI ( ) NO ( )

18. ¿Sabe Ud., que las MYPES formalizadas pueden hacer contratos con empresas formales, formar consorcios, exportar o formar parte de una cadena de exportación?

SI ( ) NO ( )

19. ¿Conoce Ud., que las MYPES formalizadas pueden participar en licitaciones locales, regionales, nacionales e internacionales, participar en el Programa Innóvate Perú, recibir asesoría técnica, capacitación e información de mercado, por parte de instituciones públicas y privadas.

SI ( ) NO ( )

20. ¿Sabe Ud., que la nueva Ley N° 30056, Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial, otorga nuevos beneficios a las MYPES formalizadas, en aspectos tributarios y laborales, estableciendo un procedimiento de formalización simplificada?

SI ( ) NO ( )

¡MUCHAS GRACIAS!

OBSERVACIONES:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

FEC HA: .....

## ANEXO N° 7

### GUÍA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

La presente guía va dirigida a uno de los socios principales de la ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PISCO DE LUNAHUANÁ, con la finalidad de consultar su opinión sobre el significado y efecto que tendría la asociatividad empresarial en tres (3) aspectos esenciales de la gestión empresarial conjunta: producción, comercialización y financiamiento.

#### A. INFORMACIÓN GENERAL

- a. ¿Cuál es el nombre de la empresa?.....
- b. ¿Qué funciones cumple Ud. en ella?.....
- c. ¿Qué tipo de productos ofrece la empresa al mercado?.....
- d. ¿A qué mercados van dirigidos los productos principalmente?.....
- e. ¿Cómo se realizan, en términos generales, las operaciones de producción y comercialización?.....

#### B. OPINIÓN SOBRE EL POTENCIAL EFECTO DE LOS ACUERDOS ASOCIATIVOS PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN E INCREMENTAR LA CAPACIDAD DE OFERTA Y LAS GANANCIAS

1. ¿Considera Ud., que si un mayor número de productores, por acuerdo asociativo, adoptaran normas técnicas que permitieran incrementar la cantidad de la producción, esto permitiría obtener mayores ganancias o existen otros factores más importantes que la adopción de normas técnicas o el incremento de la producción para obtener mayores ganancias? ¿Cuáles?
2. ¿Piensa Ud., que si un mayor número de productores, por acuerdo asociativo, adoptaran normas técnicas para incrementar la calidad del producto, esto permitiría obtener mayores ganancias o existen otros factores más importantes que la adopción de normas técnicas de calidad del producto para obtener mayores ganancias? ¿Cuáles?
3. ¿Opina Ud., que si un mayor número de productores, por acuerdo asociativo, decidieran adquirir moderna tecnología de producción, esto permitiría obtener mayores ganancias? ¿Existen otros factores más importantes que la tecnología de producción para obtener mayores ganancias? ¿Cuáles?
4. ¿Cree Ud., que si un mayor número de productores, por acuerdo asociativo, decidieran reducir los costos de producción, esto permitiría obtener mayores ganancias? ¿Existen otros factores más importantes que los costos de producción para obtener mayores ganancias? ¿Cuáles?

#### C. OPINIÓN SOBRE EL POTENCIAL EFECTO DE LOS ACUERDOS ASOCIATIVOS PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACIÓN Y LA POSICIÓN EN EL MERCADO

5. ¿Considera Ud., que si un mayor número de productores, por acuerdo asociativo, decidieran contratar los servicios especializados en investigación de mercados, esto



permitiría obtener mayores ganancias? ¿Existen otros factores más importantes que la investigación de mercados para obtener mayores ganancias? ¿Cuáles?

6. ¿Piensa Ud., que si un mayor número de productores, por acuerdo asociativo, decidieran reducir los costos de almacenamiento y distribución, esto permitiría obtener mayores ganancias? ¿Existen otros factores más importantes que los costos de almacenamiento y distribución para obtener mayores ganancias? ¿Cuáles?
7. ¿Opina Ud., que si un mayor número de productores, por acuerdo asociativo, decidieran crear una organización de ventas y publicidad, al servicio de la asociación, ésto permitiría obtener mayores ganancias? ¿Existen otros factores más importantes que la organización de las ventas y publicidad para obtener mayores ganancias? ¿Cuáles?
8. ¿Cree Ud., que si un mayor número de productores, por acuerdo asociativo, decidieran negociar en conjunto con los intermediarios, mayoristas o minoristas, esto permitiría obtener mayores ganancias? ¿Existen otros factores más importantes que la negociación con los intermediarios para obtener mayores ganancias? ¿Cuáles?

**D. OPINIÓN SOBRE EL POTENCIAL EFECTO DE LOS ACUERDOS ASOCIATIVOS EN EL FINANCIAMIENTO Y LA INVERSION**

9. ¿Considera Ud., que si un mayor número de productores, por acuerdo asociativo, decidieran negociar directamente con las instituciones financieras, créditos para el capital de trabajo, esto permitiría obtener menores gastos financieros? ¿Existen otros factores más importantes que la negociación del financiamiento de corto plazo para obtener menores gastos financieros? ¿Cuáles?
10. ¿Piensa Ud., que si un mayor número de productores, por acuerdo asociativo, decidieran negociar directamente con las instituciones financieras, créditos para el capital de inversión, esto permitiría obtener menores gastos financieros? ¿Existen otros factores más importantes que la negociación del financiamiento de largo plazo para obtener menores gastos financieros? ¿Cuáles?
11. ¿Cree Ud., que si un mayor número de productores, por acuerdo asociativo, decidieran generar estados financieros y registros contables confiables y auditados, esto permitiría interesar a inversionistas locales y extranjeros? ¿Existen otros factores más importantes que la transparencia contable y financiera para obtener mayor interés de los inversionistas locales y extranjeros? ¿Cuáles?

COMENTARIOS ADICIONALES:

.....  
.....  
.....

FECHA: .....

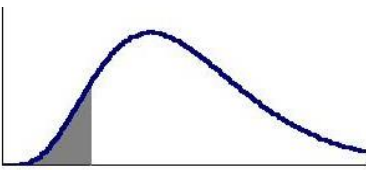
HORA:.....

## ANEXO Nº 8: FICHA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

### Cuadro Resumen de la Técnica de Investigación

Ámbito de la Investigación	Pequeños productores de PISCO del valle de Lunahuaná, Provincia de cañete, Lima
Marco Referencial	Todos los empresarios considerados como pequeños productores de PISCO del valle de Lunahuaná, Provincia de cañete, Lima
Población	32 empresarios considerados como pequeños productores de PISCO del valle de Lunahuaná, Provincia de cañete, Lima
Muestra	El tamaño de la muestra alcanza a 28 empresarios considerados como pequeños productores de PISCO del valle de Lunahuaná, Provincia de cañete, Lima, según la fórmula definida por PEDRET.
Procedimiento	Se entrevistaron 28 empresarios considerados como pequeños productores de PISCO del valle de Lunahuaná, Provincia de cañete, Lima, seleccionados aleatoriamente.
Fecha del trabajo	Segundo Semestre del año 2015
Administración de la encuesta	Entrevista por a cada uno de los involucrados en esta investigación
Información recogida	A través de encuestadores.

## ANEXO N°9: TABLA CHI-CUADRADO

<b>TABLA CHI-CUADRADO</b>													
				(Valores “ $\chi^2$ ”, según el área sombreada) Lea Usted el cruce de la columna según el área con la fila según los grados de libertad.									
v	$\chi^2_{0,995}$	$\chi^2_{0,99}$	$\chi^2_{0,975}$	$\chi^2_{0,95}$	$\chi^2_{0,90}$	$\chi^2_{0,75}$	$\chi^2_{0,50}$	$\chi^2_{0,25}$	$\chi^2_{0,10}$	$\chi^2_{0,05}$	$\chi^2_{0,025}$	$\chi^2_{0,01}$	$\chi^2_{0,005}$
1	7,88	6,63	5,02	3,84	2,71	1,32	0,455	0,102	0,016	0,004	0,001	0,0002	0,000
2	10,6	9,21	7,38	5,99	4,61	2,77	1,39	0,575	0,211	0,103	0,051	0,0201	0,010
3	12,8	11,3	9,35	7,81	6,25	4,11	2,37	1,21	0,584	0,352	0,216	0,115	0,072
4	14,9	13,3	11,1	9,49	7,78	5,39	3,36	1,92	1,06	0,711	0,484	0,297	0,207
5	16,7	15,1	12,8	11,1	9,24	6,63	4,35	2,67	1,61	1,15	0,831	0,554	0,412
6	18,5	16,8	14,4	12,6	10,6	7,84	5,35	3,45	2,20	1,64	1,24	0,872	0,676
7	20,3	18,5	16,0	14,1	12,0	9,04	6,35	4,25	2,83	2,17	1,69	1,24	0,989
8	22,0	20,1	17,5	15,5	13,4	10,2	7,34	5,07	3,49	2,73	2,18	1,65	1,34
9	23,6	21,7	19,0	16,9	14,7	11,4	8,34	5,90	4,17	3,33	2,70	2,09	1,73
10	25,2	23,2	20,5	18,3	16,0	12,5	9,34	6,74	4,87	3,94	3,25	2,56	2,16
11	26,8	24,7	21,9	19,7	17,3	13,7	10,3	7,58	5,58	4,57	3,82	3,05	2,60
12	28,3	26,2	23,3	21,0	18,5	14,8	11,3	8,44	6,30	5,23	4,40	3,57	3,07
13	29,8	27,7	24,7	22,4	19,8	16,0	12,3	9,30	7,04	5,89	5,01	4,11	3,57
14	31,3	29,1	26,1	23,7	21,1	17,1	13,3	10,2	7,79	6,57	5,63	4,66	4,07
15	32,8	30,6	27,5	25,0	22,3	18,2	14,3	11,0	8,55	7,26	6,26	5,23	4,60
16	34,3	32,0	28,8	26,3	23,5	19,4	15,3	11,9	9,31	7,96	6,91	5,81	5,14
17	35,7	33,4	30,2	27,6	24,8	20,5	16,3	12,8	10,1	8,67	7,56	6,41	5,70
18	37,2	34,8	31,5	28,9	26,0	21,6	17,3	13,7	10,9	9,39	8,23	7,01	6,26
19	38,6	36,2	32,9	30,1	27,2	22,7	18,3	14,6	11,7	10,1	8,91	7,63	6,84
20	40,0	37,6	34,2	31,4	28,4	23,8	19,3	15,5	12,4	10,9	9,59	8,26	7,43
21	41,4	38,9	35,5	32,7	29,6	24,9	20,3	16,3	13,2	11,6	10,3	8,90	8,03
22	42,8	40,3	36,8	33,9	30,8	26,0	21,3	17,2	14,0	12,3	11,0	9,54	8,64
23	44,2	41,6	38,1	35,2	32,0	27,1	22,3	18,1	14,8	13,1	11,7	10,2	9,26
24	45,6	43,0	39,4	36,4	33,2	28,2	23,3	19,0	15,7	13,8	12,4	10,9	9,89
25	46,9	44,3	40,6	37,7	34,4	29,3	24,3	19,9	16,5	14,6	13,1	11,5	10,5
26	48,3	45,6	41,9	38,9	35,6	30,4	25,3	20,8	17,3	15,4	13,8	12,2	11,2
27	49,6	47,0	43,2	40,1	36,7	31,5	26,3	21,7	18,1	16,2	14,6	12,9	11,8
28	51,0	48,3	44,5	41,3	37,9	32,6	27,3	22,7	18,9	16,9	15,3	13,6	12,5
29	52,3	49,6	45,7	42,6	39,1	33,7	28,3	23,6	19,8	17,7	16,0	14,3	13,1
30	53,7	50,9	47,0	43,8	40,3	34,8	29,3	24,5	20,6	18,5	16,8	15,0	13,8
40	66,8	63,7	59,3	55,8	51,8	45,6	39,3	33,7	29,1	26,5	24,4	22,2	20,7
50	79,5	76,2	71,4	67,5	63,2	56,3	49,3	42,9	37,7	34,8	32,4	29,7	28,0
60	92,0	88,4	83,3	79,1	74,4	67,0	59,3	52,3	46,5	43,2	40,5	37,5	35,5
70	104,2	100,4	95,0	90,5	85,5	77,6	69,3	61,7	55,3	51,7	48,8	45,4	43,3
80	116,3	112,3	106,6	101,9	96,6	88,1	79,3	71,1	64,3	60,4	57,2	53,5	51,2



			<p>2.1.3.. Participación en Programas Gubernamentales de Desarrollo Competitivo PYMES</p> <p>2.1.4. Conocimiento de Programas Gubernamentales de Seguimiento Resultados Comerciales y Financieros</p> <p>2.2. Apoyo Gubernamental para la Concertación, Capacitación y Formación</p> <p>2.2.1. Conocimiento de Apoyo Gubernamental para la Concertación Público-Privado</p> <p>2.2.2. Conocimiento de Programas Gubernamentales de Capacitación Asociativa</p> <p>2.2.3. Conocimiento de Programas de Especialización a Nivel de Educación Superior en Asociación Empresarial</p> <p>2.3. Apoyo Gubernamental para la Cooperación Empresarial Asociativa</p> <p>2.3.1. Conocimiento de Programas Gubernamentales para la cooperación entre Asociaciones Empresariales</p> <p>2.3.2. Difusión de técnicas de gestión asociativa por parte de empresas líderes o gremios empresariales</p> <p>2.3.3. Fomento de los organismos gubernamentales para el Intercambio de información y/o experiencias asociativas</p> <p>2.3.4. Reconocimiento y difusión de Buenas Prácticas de Articulación Empresarial por parte del Gobierno</p> <p>2.4. Apoyo Gubernamental a la Articulación con el Mercado y las Empresas Internacionales</p> <p>2.4.1. Financiamiento gubernamental de misiones de compra de tecnología y estudios de mercados internacionales</p> <p>2.4.2. Fomento gubernamental a la visita de delegaciones extranjeras interesadas en productos de las empresas asociativas</p> <p>2.4.3. Desarrollo de plataforma de información sobre avances y éxitos de las empresas asociativas en el mundo por parte del Gobierno.</p> <p>3.1. Acceso Preferente a Fuentes de Financiamiento</p> <p>3.1.1. Conocimiento del Acceso Preferente a Fuentes de Financiamiento</p> <p>3.2. Acceso al Régimen Laboral y Tributario Simplificado</p> <p>3.2.1. Conocimiento del Acceso al Régimen Laboral y Tributario Simplificado</p> <p>3.3. Acceso Preferente a las Compras Estatales</p> <p>3.3.1. Conocimiento del Acceso Preferente a las Compras Estatales</p> <p>3.4. Acceso a Contratos y Consorcios de Exportación con Empresas Formales</p> <p>3.4.1. Conocimiento del Acceso a Contratos y Consorcios de Exportación con Empresas Formales</p> <p>3.5. Acceso a Licitaciones, Asesoría Técnica y Capacitación por parte de Instituciones Públicas y Privadas</p> <p>3.5.1. Conocimiento del Acceso a Licitaciones, Asesoría Técnica y Capacitación por parte de Instituciones Públicas y Privadas</p> <p>3.6. Acceso a la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial</p> <p>3.6.1. Conocimiento de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial</p>
		3. Formalización Empresarial	

		<p>4. Modelo de Gestión</p> <p>4.1. Selectividad de Asociados 4.2. Precisión de Objetivos y Compromiso de Participación e Inversión 4.3. Mejoramiento Continuo 4.4. Capacidad Negociadora por Innovación de Procesos, Productos, Mercados y Marca 4.5. Estabilidad de Órganos de Dirección y Gerencia 4.6. Orientación Internacional de los Negocios</p> <p>5. Promoción Comercial y Acceso a Nuevos Mercados</p> <p>5.1. Promoción de Ventas a Distribuidores 5.2. Promoción de Ventas a Consumidores 5.3. Acceso a la Información de Mercado 5.4. Previsión de Oportunidades y Riesgos del Mercado 5.5. Análisis de la Competencia 5.6. Participación en Ferias Internacionales y Misiones Comerciales 5.7. Recepción de Inversión Nacional y/o Extranjera 5.8. Cooperación Técnica del Sector Público y Privado 5.9. Incentivos de Compra al Distribuidor 5.10. Incentivos de Compra al Consumidor</p>	<p>4.1.1. Acuerdo de Selectividad de Asociados 4.2.1. Acuerdo de Precisión de Objetivos y Compromiso de Participación e Inversión 4.3.1. Acuerdo de Mejoramiento Continuo 4.4.1. Grado de Capacidad Negociadora por Innovación de Procesos, Productos, Mercados y Marca 4.5.1. Acuerdo de Estabilidad de Órganos de Dirección y Gerencia 4.6.1. Acuerdo de Orientación Internacional de los Negocios</p> <p>5.1.1. Existencia de Promoción de Ventas a Distribuidores 5.2.1. Existencia de Promoción de Ventas a Consumidores 5.3.1. Facilidad de Acceso a la Información de Mercado 5.4.1. Contacto Directo para la Previsión de Oportunidades y Riesgos del Mercado 5.5.1. Realización del Análisis de la Competencia 5.6.1. Apoyo Gubernamental o Empresarial para Participación en Ferias Internacionales y Misiones Comerciales 5.7.1. Atracción y Recepción de la Inversión Nacional y/o Extranjera 5.8.1. Recepción de Cooperación Técnica del Sector Público y Privado 5.9.1. Programas de Incentivos de Compra dirigidos al Distribuidor 5.10.1. Programas de Incentivos de Compra dirigidos al Consumidor</p>
<p>VD: PROCESO ASOCIATIVO EMPRESARIAL</p>	<p>Es un mecanismo mediante el cual las organizaciones unen voluntades, iniciativas y recursos, alrededor de objetivos comunes, con el propósito de ser más competitivas en el mercado global (Rosales, 1997). Como resultado de la implementación de procesos de asociatividad se ha concluido que las organizaciones que participan en este tipo de procesos obtienen una amplia gama de beneficios. En numerosos textos se ha señalado que los procesos de</p>	<p>1. Producción</p> <p>1.1. Mejora de la Producción 1.2. Incremento de la Capacidad de Oferta 1.3. Tecnología de Producción 1.4. Factor Climático</p> <p>2. Comercialización</p> <p>2.1 Fortalecimiento de la Capacidad de Negociación frente a Intermediarios 2.2. Ingreso a Nuevos Mercados, preferentemente internacionales</p>	<p>1.1.1. Centro de Producción Único 1.1.2. Reducción de Costos 1.2.1. Mayor Volumen de Producción 1.2.2. Marca Corporativa 1.3.1. Infraestructura Moderna 1.3.2. Mejora de la Calidad 1.3.3. Aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura y Calidad Agrícola 1.4.1. Efecto del "Fenómeno del Niño"</p> <p>2.1.1. Valorización de Producto 2.1.2. Búsqueda de Alternativas de Intermediación 2.1.3. Acuerdo Asociativo 2.2.1. Apoyo de PromPerú y otras instituciones públicas o privadas</p>

	<p>asociatividad facilitan el surgimiento de economías de escala debido a que cada organización que hace parte del proceso se beneficia como si se hubiese unido a otras organizaciones de manera formal o como si tuviese acceso a una escala mayor (Chang, 2003).</p>	<p>3. Financiamiento</p>	<p>3.1. Capital de Trabajo  3.2. Capital de Inversión  3.3. Financiamiento a Nivel Internacional</p>	<p>3.1.1. Acceso a Créditos de Corto Plazo a Nivel Local  3.2.1. Acceso a Créditos de Largo Plazo a Nivel Local  3.3.1. Acceso a Créditos de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional-APCI y otros.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

# **ANEXO N° 11**

**FOTOGRAFÍAS DE ALGUNAS BODEGAS VISITADAS Y  
LA ENTREVISTA CON EL PRESIDENTE DE LA  
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PISCO DE  
LUNAHUANÁ**





**BODEGA VICTORIA DE LOS SANCHEZ DE FRANCISCO SANCHEZ**



**BODEGA VICTORIA DE LOS SANCHEZ DE FRANCISCO SANCHEZ**





**TERRENO VICTORIA DE LOS SANCHEZ DE FRANCISCO SANCHEZ**



**BODEGA TADEO DE WILLI TADEO**





**BODEGA TADEO DE WILLI TADEO**



**BODEGA LA PARRA DE ANGEL NOLASCO**





**BODEGA LA PARRA DE ANGEL NOLASCO**



**BODEGA SAN SEBASTIAN DE TITO DELFIN NOLASCO**





**BODEGA SAN SEBASTIAN DE TITO DELFIN NOLASCO**



**BODEGA VIÑA LA PUREZA DE JORGE LIRA**



**BODEGA VIÑA LA PUREZA DE JORGE LIRA**





**VITIVINÍCOLA EL ABUELO DE MARIBEL AURIS LUYO**



**TERRENO DE LA VITIVINÍCOLA EL ABUELO DE MARIBEL AURISLUYO**





**ENTREVISTA CON CÉSAR SÁNCHEZ MONTALVÁN, PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PISCO DE LUNAHUANÁ**



**ENTREVISTA CON CÉSAR SÁNCHEZ MONTALVÁN, PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PISCO DE LUNAHUNÁ**

# **ANEXO N° 12**

## **EL PISCO: ESTADÍSTICA DE LA PRODUCCIÓN DEL PISCO EN EL PERÚ**



# PISCO

Todo lo que debes saber sobre la bebida de bandera

La uva fue traída por los españoles al Perú a finales del siglo XVI.



Lima e Ica suman el 80% de la producción nacional.

1,6 millones de litros fue el consumo nacional en 2017.



Se produce solo a partir de la **destilación de mostos frescos de uvas pisqueras**, de acuerdo a la Norma Técnica Peruana.

En Perú hay 8 tipos de **uvas pisqueras**:



**Elaboración tradicional:** Perú es uno de los pocos países que todavía **utiliza alambiques**, contenedores de metal que destilan el producto.

**Cómo reconocer un buen pisco:**

**Al mirar:** El pisco es brillante.

**Al oler:** Se siente el aroma a uva.

**Al probar:** La primera sensación debe ser el jugo de uva.

**No es licor.** Es un destilado puro.

**No se añeja.** El pisco se conserva en un lugar fresco y bien tapado.

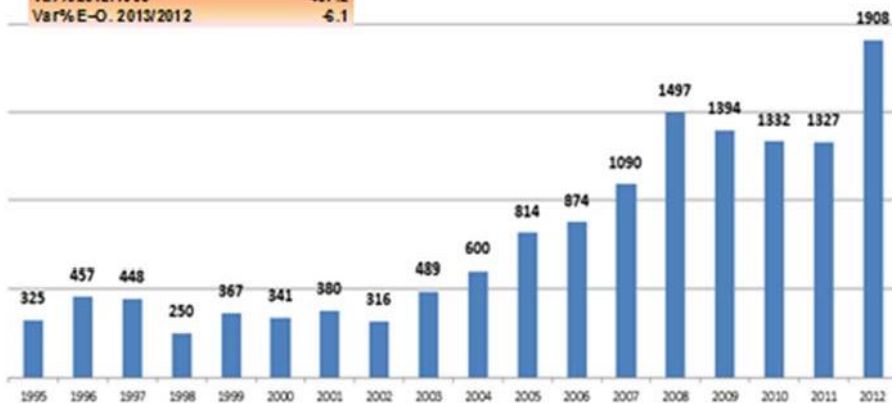
**Además, el pisco:**

**No da resaca.** No causa dolor de cabeza o deshidratación.

## Producción de Pisco, 1995-2012

Miles Lt.

Var% 2006/1995	169.0
Var% 2012/2006	118.3
Var% 2012/1995	487.2
Var% E-O. 2012/2012	-6.1



## PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS DE PISCO AÑO 2012



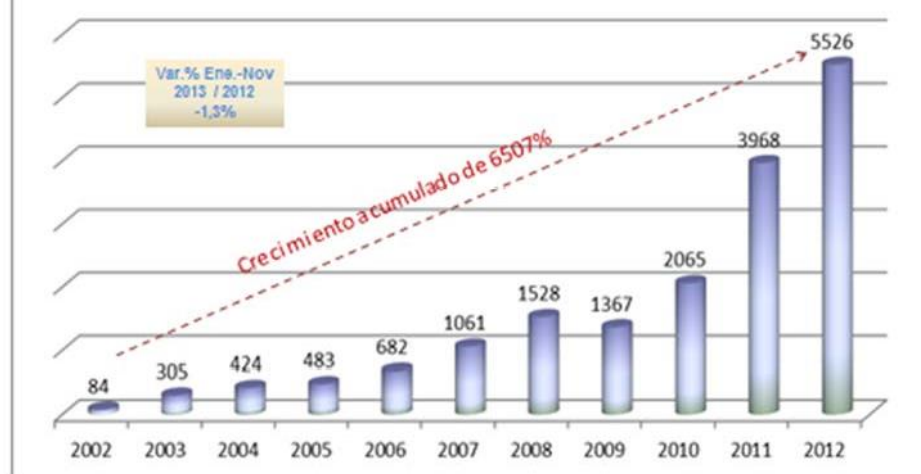
top  
**10**

THE  
TOP  
REPORT  
www.thetopreport.com

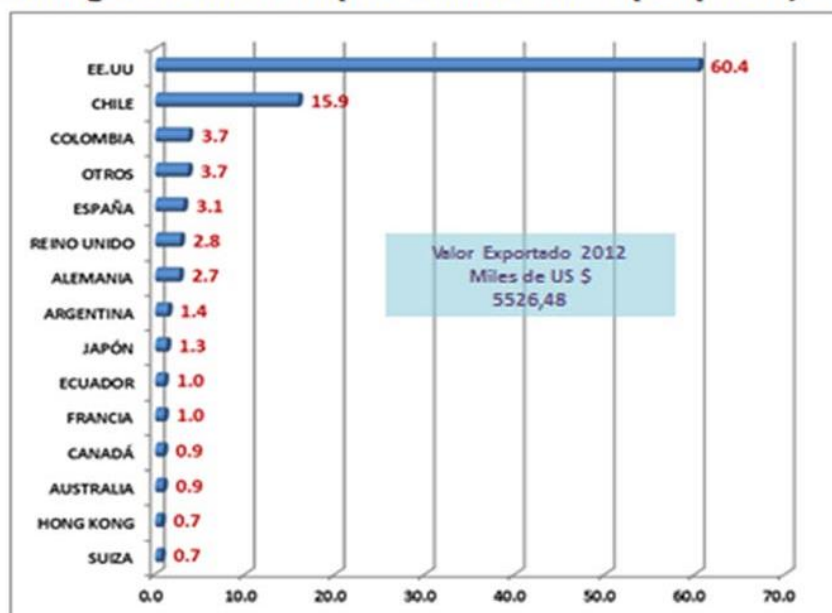
Fuente: SUNAT - OTROS

Elaboración: TheTopReport

### Valor Exportado de Pisco, 2002-2012 Miles US \$.



### Ranking de Valor de Exportación de Pisco por países, 2012

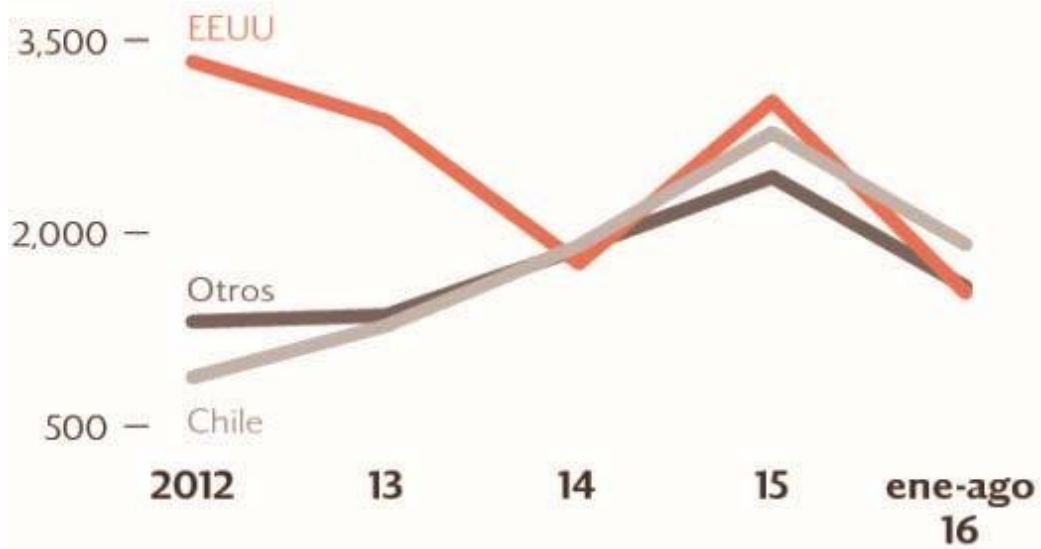


### PERÚ: PRODUCCIÓN ESTIMADA DE PISCO, 2001-2015



### Exportaciones de pisco

En miles de millones de US\$



Aduanas, Sunat

## **PRODUCE: Producción de pisco alcanzaría récord histórico al cierre del 2017\***

Desde el 2012 la producción crece ininterrumpidamente. Este año la producción de pisco ascendería a 10.9 millones de litros, un avance aproximado de 4% frente al 2016. El sector continúa creciendo impulsado por campañas internas y el ingreso a nuevos mercados. Nuestra bebida de bandera ingresó a la India, Israel, Bélgica, Noruega, República Dominicana, Australia, entre otros.

El Ministerio de la Producción (PRODUCE) informó que este año la producción nacional de pisco estaría al alza, con 10.9 millones de litros, que significaría un avance de 4% frente al 2016.

“El sector continúa creciendo impulsado por las campañas internas y el ingreso a nuevos mercados. Desde el 2012 las cifras son altamente positivas”, indicó el ministerio.

PRODUCE destacó que el pisco peruano ha ingresado a nuevos mercados como la India, Israel, Bélgica, Noruega, República Dominicana, Emiratos Árabes, Australia, entre otros. Añadió que Chile y Estados Unidos siguen siendo los destinos con mayor número de pedidos.

Lima e Ica son las regiones líderes en la producción de pisco, ya que en su conjunto representan más del 90% de la producción nacional. Le siguen Arequipa, Moquegua y Tacna.

PRODUCE sostuvo que hasta el cierre del año pasado se contabilizaban 523 empresas formales productoras de pisco, teniendo a Lima como la región que concentra la mayor cantidad de empresas (48,8%) seguida de Ica (34,6%).

Asimismo, en el año 2016 el número de empresas productoras de pisco a nivel nacional aumentó 15.5% respecto al 2015. En tanto a nivel regional, el número de empresas productoras situadas en Tacna creció 14,6% respecto al mismo período de análisis.

Por último, se estima que alrededor del 92% de las empresas productoras de Pisco tienen el uso de denominación de Pisco.

**Fecha de publicación: 29 de mayo de 2017**

**Recuperado en: <https://www.produce.gob.pe/index.php/k2/noticias/item/442>**



# Perú registra crecimiento de exportación de pisco en 4% entre enero y mayo de 2018

Fecha: 22 de Julio de 2018, 12:04



El presidente del Comité de Pisco de ADEX, William Urbina, indicó que es fundamental mantener el trabajo de instituciones privadas como ADEX con entidades del Estado para continuar la línea de crecimiento mensual de nuestra "bebida de bandera".

Comentó que la realización de la 'Casa Perú' en Rusia, en el marco del Mundial de Fútbol, fue importante pues congregó a 30 bodegas de cinco regiones del país, las que llevaron sus productos y juntos sumaron alrededor de 1.200 litros de pisco.

Lima.- Los esfuerzos entre el sector público y privado, como la realización de la 'Casa Perú' en Rusia en el marco del Mundial de Fútbol, lograron que entre enero y mayo de este año las exportaciones de pisco sumaran US\$3 millones 78.000, registrando un crecimiento del 4% con relación al mismo periodo del 2017, informó hoy la Asociación de Exportadores (ADEX).

El presidente del Comité de Pisco de ADEX, William Urbina, indicó que es fundamental mantener el trabajo de instituciones privadas como ADEX con entidades del Estado para continuar la línea de crecimiento mensual de nuestra "bebida de bandera".

Comentó que la realización de la 'Casa Perú' en Rusia, en el marco del Mundial de Fútbol, fue importante pues congregó a 30 bodegas de cinco regiones del

país, las que llevaron sus productos y juntos sumaron alrededor de 1.200 litros de pisco.

A pocas horas de celebrarse el Día Nacional del Pisco, William Urbina señaló que el Comité de Pisco de ADEX trabaja para que los brindis oficiales se realicen con pisco peruano, por eso coordinan con el Ministerio de la Producción para su elaboración.

“Solicitamos se anule parte del Decreto Supremo N° 012-2007-PCM, para que las instituciones públicas impulsen el consumo de las bebidas típicas como el pisco”, manifestó.

Mercados. William Urbina destacó que el censo, uno de los pedidos hechos por el grupo que preside, permitirá asociar a los productores de pisco para que ingresen a importantes mercados y logren vender su producto a un precio justo, “para formalizarlos, primero se debe identificar cuántos existen en el Perú”.

Sostuvo que es imprescindible indicar que un pequeño productor de pisco que no tiene denominación de origen, y comercializa aguardiente destilado de uva, vende a 15 soles el litro (US\$ 4,57) de esta bebida, disminuyendo así su rentabilidad y competitividad. Por ello, urge trabajar en la asociatividad y para eso deben estandarizarse los procedimientos.

De acuerdo a las cifras del Sistema de Inteligencia Comercial Adex Data Trade, de un total de 34 destinos que demandaron el pisco, algunos de los que retornaron al ranking en ese periodo fueron Emiratos Árabes e India. Otros que destacaron por su crecimiento impresionante fueron Indonesia (33,816.6%), Rusia (2,622.2%) y Suiza (1,317.6%).

Las empresas Bodegas y Viñedos Tabernerero, Bodega San Isidro, Bodega San Nicolás, Bodegas Viñas de Oro, Santiago Queirolo, Viña Ocucaje, entre otras, lideraron estos envíos al exterior solo en este período.

Autor:

**Agencia Peruana de Noticias**