

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Escuela de Posgrado

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

**FACTORES ENDÓGENOS Y EXÓGENOS DETERMINANTES EN LA
PROPUESTA DE UN MODELO DE ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL
COLECTIVA CON FINES DE EXPORTACIÓN PARA LAS MICRO Y
PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPE) PRODUCTORAS DE PISCO
CON DENOMINACIÓN DE ORIGEN (D.O.) DE TACNA**

TESIS

PRESENTADA POR:

M.Sc. SAMUEL ROMÁN CERRO RUIZ

Para optar el Grado Académico de:

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

TACNA - PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA

Escuela de Posgrado

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

**FACTORES ENDÓGENOS Y EXÓGENOS DETERMINANTES EN LA
PROPUESTA DE UN MODELO DE ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL
COLECTIVA CON FINES DE EXPORTACIÓN PARA LAS MICRO Y
PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPE) PRODUCTORAS DE PISCO
CON DENOMINACIÓN DE ORIGEN (D.O.) DE TACNA**


Tesis sustentada y aprobada el 13 de octubre del 2017; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE :


.....

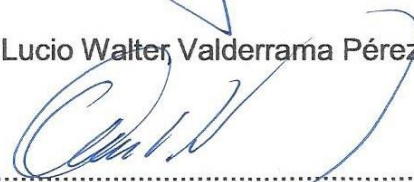
Dr. Jesús Amadeo Olivera Cáceres

SECRETARIO :


.....

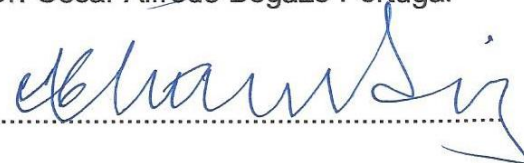
Dr. Lucio Walter Valderrama Pérez

MIEMBRO :


.....

Dr. Óscar Alfredo Begazo Portugal

ASESOR :


.....

Dr. Pedro Pablo Chambi Condori

AGRADECIMIENTO

- ❖ Al Dr. Ruperto Layme Uchochoque por sus valiosos aportes y recomendaciones.
- ❖ A los dignos miembros del Jurado Calificador por sus aportes.
- ❖ Al MSc. Luís López que colaboró con su experiencia y estímulo.
- ❖ A los docentes del Doctorado en Administración de la ESPG.
- ❖ A los Directivos y personal administrativo de la ESPG.
- ❖ Al Dr. Pedro Chambi Condori asesor de tesis

DEDICATORIA

A Dios.

A mi familia.

A los amigos productores de pisco de Tacna.

CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA.....	iv
CONTENIDO	v
RESUMEN.....	xviii
ABSTRACT	xix
RESUMO	xx
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1. El problema de investigación.....	4
1.1.1 Problema general	4
1.1.2 Problemas específicos	4
1.2. Objetivos de investigación	5
1.2.1 Objetivo general	5
1.2.2 Objetivos específicos	6
1.3. Hipótesis	7
1.3.1. Hipótesis general.....	7
1.3.2. Hipótesis específicas	7
1.4. Justificación de la investigación.....	8

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes de la investigación.....	10
2.1.1. Descripción de investigaciones similares	10
2.1.2. El sector viti pisquero nacional	12
2.1.2.1. Producción de vid	12
2.1.2.2. Producción y consumo nacional de pisco	13
2.1.2.3. Empresas nacionales con denominación de origen	15
2.1.2.4. Exportación nacional de pisco y principales destinos	16
2.1.2.5. Tacna: Condiciones, zonas productoras y producción de vid	17
2.1.2.6. Productores de vid, pisco, bodegas y asociatividad.....	18
2.1.2.7. Variedades de vid y destino de la producción en la provincia de Tacna	19
2.1.2.9. Costos de producción de vinos, piscos y licores.....	22
2.1.2.10. Volúmenes y mercados de destino para el pisco de Tacna	22
2.1.2.11. Exportación de pisco desde Tacna.....	23
2.1.2.12. Actividad económica y estrato empresarial.....	24
2.1.2.13. Análisis interno y externo del sector pisquero local (FODA)	25
2.1.3. Marcas colectivas: Definición, características, ventajas y compromisos.....	29
2.1.3.1. Definición	29
2.1.3.2. Características.....	29

2.1.3.3. Ventajas.....	30
2.1.3.4. Compromisos.....	30
2.1.3.5. Marcas colectivas de pisco desarrolladas	31
2.2. Bases teóricas	32
2.2.1. MYPE-MIPYME en el contexto internacional	32
2.2.1.1. Antecedentes.....	32
2.2.1.2. Significado e Importancia estratégica de las PYME	33
2.2.1.3. Definición de PYME en América Latina.....	34
2.2.1.4. Principales retos de las MIPYME latinoamericanas:	
Productividad, competitividad, financiamiento, globalización	35
2.2.2. Micro y pequeña empresa: Contexto nacional.....	40
2.2.2.1. Problemática del sector privado.....	40
2.2.2.2. MIPYMES peruanas en cifras	42
2.2.2.3. MIPYME: Barreras que impiden su desarrollo	43
2.2.3. Indicadores contenidos en los factores endógenos, exógenos,	
de gestión mype y asociatividad	45
2.2.3.1. Factores internos.....	46
2.2.3.2. Factores externos.....	50
2.2.3.3. Gestión de la MYPE	54
2.2.3.4. Asociatividad.....	60
2.2.3.5. Consorcios de exportación	66

2.2.3.6. MYPE: Ejemplos de formas asociativas exitosas en Perú.....	73
2.3. Definición de términos	75
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	79
3.1. Tipo de investigación.....	79
3.2. Nivel de investigación.....	79
3.3. Método de investigación.....	80
3.4. Diseño de la investigación.....	80
3.5. Población y tamaño de muestra	80
3.6. Técnica empleada	81
3.7. Instrumentos.....	81
3.7.1. Encuesta.	81
3.7.2. Validación del instrumento.....	81
3.7.3. Confiabilidad del instrumento.....	82
3.7.4. Contrastación de hipótesis y coeficiente de contingencia (C).....	83
3.8. Ámbito y temporalidad de la investigación	83
3.9. Sistema de variables	84
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	85
4.1 Identificación de los desafíos del contexto internacional y nacional	85
4.2. Resultados de las respuestas al cuestionario:	86
4.3. Evaluación de las variables en sus dimensiones individuales	127

4.4.	Contrastación de hipótesis	132
4.4.1.	Primera hipótesis: Factor interno con gestión MYPE	132
4.6.2.	Segunda hipótesis: Factor externo y gestión MYPE	135
4.6.3.	Tercera hipótesis: Factor interno con asociatividad	138
4.6.4.	Cuarta hipótesis: Factor externo con asociatividad	141
	CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	145
5.1.	Problema general	145
5.2.	Objetivo general.....	145
5.3.	Hipótesis general	146
5.4.	Discusión de las respuestas en cuestionarios	146
5.4.1.	Factores internos: Funciones administrativas y manejo de recursos.....	146
5.4.1.1.	Planificación	146
5.4.1.2.	Presupuesto	147
5.4.1.3.	Organización.....	148
5.4.1.4.	Dirección	149
5.4.1.5.	Recursos humanos.....	150
5.4.1.6.	Recursos económicos.....	150
5.4.1.7.	Recurso materia prima.....	151
5.4.1.8.	Recursos tecnológicos de información	152
5.4.2.	Factores externos a la empresa	153

5.4.2.1. Análisis PESTE (político-legal, económico, social-cultural, tecnológico, eco-ambiental).....	153
5.4.2.2. Amenaza de nuevos competidores.....	156
5.4.2.3. Competencia entre empresas <i>pisqueras</i>	157
5.4.2.4. Amenaza de bebidas alcohólicas <i>sustitutas</i>	157
5.4.3. Gestión de la MYPE	158
5.4.3.1. Gestión de mercados y ventas.....	158
5.4.3.2 Gestión de <i>proveedores</i>	160
5.4.3.3. Poder de negociación de proveedores.....	161
5.4.3.4 Gestión de clientes	162
5.4.3.5. Poder de negociación de los clientes	164
5.4.3.6. Gestión de calidad, investigación y desarrollo	165
5.4.4. Asociatividad.....	166
5.4.4.1. Asociatividad para exportar.....	166
5.6. Propuesta de modelo asociativo.....	173
CONCLUSIONES.....	175
RECOMENDACIONES	178
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	182
ANEXOS	199

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Perú: Exportaciones de pisco 2006 – 2016	17
Tabla 2. Tacna: Exportaciones de pisco 2006 – 2013	24
Tabla 3. Clasificación de las MIPYME según últimas leyes peruanas	53
Tabla 4. Validación del instrumento por juicio de expertos	83
Tabla 5. Coeficiente Alfa de Cronbach para instrumento evaluado	83
Tabla 6. Operacionalización de variables	85
Tabla 7. Definición de metas, objetivos y programas	87
Tabla 8. Planificación de presupuesto anual	87
Tabla 9. Definición de departamentos o áreas	89
Tabla 10. Disponibilidad de manuales en las empresas	90
Tabla 11. Decisiones le permiten alcanzar objetivos	92
Tabla 12. Tipos de control utilizados en la empresa	92
Tabla 13. Seguimiento para mejorar condiciones laborales	94
Tabla 14. Origen de los recursos económicos utilizados	94
Tabla 15. Origen de recursos del sistema financiero	96
Tabla 16. Origen de la materia prima uva	96
Tabla 17. Uso del internet y redes sociales	98

Tabla 18. Información para enfrentar cambios económicos	99
Tabla 19 Información para enfrentar cambios tributarios y otros	99
Tabla 20. Nuevas formas para producir y vender licores y enoturismo	101
Tabla 21. Efecto de licores sustitutos importados por ZOFRATACNA	101
Tabla 22. Fortalezas y barreras para enfrentar nuevos competidores	103
Tabla 23. Estrategias de diferenciación entre pisqueros	105
Tabla 24. Estrategias para competir con otras bebidas alcohólicas	105
Tabla 25. Identificación mercado(s) objetivo	107
Tabla 26. Identificación de estrategias de penetración	107
Tabla 27. Posicionamiento de marca en mercados	109
Tabla 28. Establecimiento de cuotas para ventas y para clientes	109
Tabla 29. Información sobre competidores	111
Tabla 30. Selección de materiales y proveedores	113
Tabla 31. Estrategias contra hegemonía de fabricantes de botellas	113
Tabla 32. Capacitación del área comercial	115
Tabla 33. Manejo de herramientas de promoción	115
Tabla 34. Estrategias para fidelizar clientes y convencer a consumidores	117
Tabla 35. Estándares de calidad, trazabilidad, investigación	

e innovación	118
Tabla 36. Cumplimiento de requisitos D.O. y NTP del pisco	120
Tabla 37. Interés por exportar pisco	120
Tabla 38. Plan de negocios y ventas para exportar	122
Tabla 39. Interés por formar consorcio exportador	122
Tabla 40. Requerimientos de capacitación	124
Tabla 41 Aportes al consorcio	126
Tabla 42. Contrato de gerente para consorcio	128
Tabla 43. Factor interno	128
Tabla 44. Factor externo	130
Tabla 45. Gestión MYPE	130
Tabla 46. Asociatividad	132
Tabla 47. Relación de factor interno con gestión MYPE	133
Tabla 48. Frecuencias observada y esperada	133
Tabla 49. Pruebas de Chi-cuadrado (X_1^2)	135
Tabla 50. Relación factor externo con gestión MYPE	136
Tabla 51. Frecuencias observada y esperada	137
Tabla 52. Pruebas de Chi-cuadrado (X_2^2)	138
Tabla.53 Relación de factor interno con asociatividad	139

Tabla 54. Frecuencias observada y esperada	140
Tabla 55. Pruebas de Chi-cuadrado (X^2)	141
Tabla 56. Relación de factor externo con asociatividad	142
Tabla 57. Frecuencias observada y esperada	142
Tabla 58. Pruebas de Chi-cuadrado (X^2)	143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Destino de la producción de vid (kg) en Tacna-2015	19
Figura 2. Producción de vinos, piscos y licores en la provincia de Tacna en litros-2015	21
Figura 3. Costos de producción promedio de vinos, piscos y licores (soles/litro)	22
Figura 4. Volúmenes de pisco (l) según mercados de destino- 2015	23
Figura 5. Cuatro marcas colectivas de pisco	32
Figura 6. Modelo de Cinco Fuerzas de Porter	37
Figura 7. Perfil de la estructura empresarial privada en Perú	41
Figura 8. Esquema de consorcio de exportación	68
Figura 9. Esquema de consorcio de promoción	69
Figura 10. Esquema de consorcio de ventas	70
Figura 11. Definición de metas, objetivos y programas	88
Figura 12. Planificación de presupuesto anual	88
Figura 13. Definición de departamentos o áreas	91
Figura 14. Disponibilidad de manuales en las empresas	91
Figura 15. Decisiones le permiten alcanzar objetivos	93
Figura 16. Tipos de control utilizados en la empresa	93
Figura 17. Seguimiento para mejorar condiciones laborales	95
Figura 18. Origen de los recursos económicos utilizados	95

Figura 19.Obtención de recursos del sistema financiero	97
Figura 20.Origen de la materia prima uva	97
Figura 21.Información para enfrentar cambios económicos	100
Figura 22.Información para enfrentar cambios tributarios y otros	100
Figura 23.Nuevas formas para producir y vender licores y enoturismo	102
Figura 24.Efecto de licores sustitutos importados por Zofratacna	102
Figura 25.Fortalezas y barreras para enfrentar nuevos competidores	104
Figura 26.Estrategias de diferenciación entre pisqueros	106
Figura 27. Estrategias para competir con otras bebidas alcohólicas	106
Figura 28.Identificación de mercado(s) objetivo	108
Figura 29.Identificación de estrategias de penetración	108
Figura 30.Posicionamiento de marca en mercados	110
Figura 31.Establecimiento de cuotas para ventas y para clientes	110
Figura 32.Información sobre competidores	112
Figura 33.Selección de materiales y proveedores	114
Figura 34. Estrategias contra hegemonía del fabricante de botellas	114
Figura 35.Capacitación del área comercial	116
Figura 36.Manejo de herramientas de promoción	116
Figura 37.Estándares de calidad, trazabilidad, investigación, Innovación	119
Figura 38.Cumplimiento de requisito D.O. y NTP del pisco	121
Figura 39.Interés por exportar pisco	121

Figura 40. Plan de negocios y ventas para exportar	123
Figura 41. Interés por formar consorcio exportador	123
Figura 42. Requerimientos de capacitación	125
Figura 43. Aportes al consorcio	127
Figura 44. Contrato de gerente para consorcio	129
Figura 45. Factor interno	129
Figura 46. Factor externo	131
Figura 47. Gestión MYPE	131

RESUMEN

Esta investigación básica, descriptiva – correlacional determinó la relación entre factores endógenos y exógenos con la gestión y asociatividad de las micro y pequeñas empresas (MYPE) pisqueras con denominación de origen (D.O.) de Tacna. Se utilizó la técnica de encuesta y observación aplicando un cuestionario validado por expertos siendo censadas once empresas. Las cuatro hipótesis contrastadas con un nivel de significancia $p = 0,000 < \alpha = 0,05$ dieron valores de Chi-cuadrado (X^2) entre 253,745 y 55,376 que estadísticamente indicaron la existencia de relación entre las variables de estudio descartándose las hipótesis nulas, determinándose el nivel de estas relaciones por el coeficiente de contingencia de Pearson (C) para $0 \leq C \leq 1$ resultando valores entre 0,1440 y 0,1038 confirmando la existencia de relaciones positivas débiles por ser valores cercanos a cero. Concluyo que las MYPE productoras de pisco presentaron significativas falencias internas y externas en su manejo administrativo, de gestión y asociatividad y deben adoptar la estrategia competitiva asociativa horizontal y luego integrarse verticalmente como consorcio de exportación de promoción y ventas.

Palabras clave: Factores, pisco, asociación, MYPE, gestión.

ABSTRACT

This basic, descriptive-correlational research, found the relationship between endogenous and exogenous factors over the management and associativity ability of Tacna's micro and small pisco producers (MYPE) with origin denomination (D.O.) certification. Eleven companies were observed and surveyed using an experts validated questionnaire. Four hypotheses were verified with a significance level of $p = 0.000 < \alpha = 0,05$ with Chi-squared (X^2) values between 253.745 and 55.376 that statistically confirmed the relationship of study factors. All null hypotheses were dismissed. The Pearson's contingency coefficient (C) for $0 \leq C \leq 1$ that gave values between 0.1440 to 0.1038 confirming the existence of positive relations but weak because they are values close to zero. It is conclude that micro and small Tacna's pisco producers have significant internal and external failures at its management, administration and its ability of association to each other. Then, they should adopt competitive strategies of horizontal association model and then integrate vertically as consortium exporter of promotion and sales.

Key words: factors, pisco, associativity, MYPE, management.

RESUMO

Esta pesquisa básica, descritiva-correlacional conseguiu determinar as relações entre variáveis endógenas e exógenas respeito a gestão e associação de micros e pequenos produtores (MYPE) de pisco com certificação de denominação de origem da região de Tacna. A informação foi obtida a través da técnica de inquirição e observação a onze firmas mediante questionário validado por expertos. As quatro hipóteses avaliadas com um nível de significância de $p = 0,000 < \alpha = 0,05$ deram valores do Qui-quadrado (X^2) entre 253,745 e 55,376 que indicaram estatisticamente a relação entre as variáveis do estudo, rejeitando as hipóteses nulas. Com ajuda do coeficiente de Pearson (C) para $0 \leq C \leq 1$ deram valores entre 0,1440 e 0,1038 confirmando mais uma vez a existência de relacionamentos positivos, mas fracos, por estarem perto de zero. Se conclui que as MYPE produtoras de pisco apresentam significativas falências internas e externas na administração e gestão das firmas, assim como de associação y precisam adotar estratégias de associação competitiva horizontal, para se integrar verticalmente numa associação com fins de exportação de promoções e vendas.

Palavras chaves: variáveis, pisco, associação, MYPE, gestão.

INTRODUCCIÓN

Investigar sobre el pisco su historia, desarrollo, problemas y posibilidades, siempre va a ser un tema apasionante para el autor. En anterior trabajo de investigación conducente a la obtención del grado de Maestro en Ciencias-Gestión Empresarial, traté sobre la implementación de estrategias de competitividad por parte de nuestros productores de pisco locales para enfrentarse a la fuerte competencia que tienen en nuestra ciudad de las bebidas alcohólicas sustitutas, tanto importadas como el whisky principalmente, ron y nacionales como la cerveza, vino, piscos de otras regiones y licores adulterados.

En esta oportunidad, el problema de investigación está enfocado en evaluar la relación que exista entre los factores endógenos y exógenos con respecto a la gestión y asociatividad que muestren las MYPE productoras de pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna, que puedan determinar un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación.

Se han consultado investigaciones relacionadas con productores de piscos y vinos, dos nacionales y una mexicana. La primera de las nacionales fue desarrollada por Torres-Mendoza, W. (2100) quien estudió la problemática de los productores del Valle de Cañete al sur de Lima y la posibilidad de asociarse para intentar exportar. La segunda, realizada por Merino, J.A., Oliveira, C.D. & Agúar, E.L. (2009) investigaron la innovación empresarial y comportamiento tecnológico sectorial como estrategia de competitividad desarrollado por un emprendedor en el clúster pisquero de Ica. Por su parte el mexicano, Meraz, L. (2014) en su tesis doctoral investigó la influencia del cooperativismo empresarial y el uso de tecnologías de información en la MYPYMES productoras de vinos en Baja California como herramientas para recuperar y/o generar competitividad frente a la crisis económica en su país y las exigencias de la globalización.

Esta investigación tiene como objetivo determinar la relación y el grado de significancia que pudiera existir entre los factores internos y externos (funciones administrativas, manejo de recursos) con respecto a la gestión y asociatividad para exportar que tengan las MYPE productoras de pisco con D.O. de Tacna. Los resultados obtenidos nos permiten concluir que los empresarios no tienen suficientemente implementadas las funciones administrativas básicas y gestión de recursos, al tiempo que

muestran escasa asociatividad por lo que primero deben, como estrategia competitiva, buscar asociarse horizontalmente basada en una preselección, elevada confianza mutua y capacitación para luego de haberse consolidado, proyectarse hacia un integración vertical hacia adelante en la forma de consorcio de exportación para promoción y ventas.

La estructura de la tesis se ajusta a lo normado por la ESPG-UNJBG y consta de: Resumen. Introducción. Capítulo I: Planteamiento del Problema. Capítulo II: Marco Teórico. Capítulo III: Marco Metodológico. Capítulo IV: Resultados. Capítulo V: Discusión. Conclusiones. Recomendaciones. Referencias. Anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. El problema de investigación

1.1.1 Problema general

¿Cómo es la relación que existe entre los factores endógenos y exógenos con la propuesta de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para la micro y pequeña empresa (MYPE) productoras de pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna?

1.1.2 Problemas específicos

¿Cómo el factor interno se relaciona con la gestión de la MYPE de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para la micro y pequeña empresa (MYPE) productoras de pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna?

1.1.2.2. ¿Cuánto se relaciona el factor externo con la gestión de la MYPE de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para la micro y pequeña empresa (MYPE) productoras de pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna?

1.1.2.3. ¿Cómo el factor interno se relaciona con la asociatividad de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para la micro y pequeña empresa (MYPE) productoras de pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna?

1.1.2.4. ¿Cuánto se relaciona el factor externo con la asociatividad de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para la micro y pequeña empresa (MYPE) productoras de pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna?

1.2. Objetivos de investigación

1.2.1 Objetivo general

Establecer la relación que existe entre los factores endógenos y exógenos y la propuesta de un modelo de asociatividad empresarial

colectiva con fines de exportación para la micro y pequeña empresa (MYPE) productoras de pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna.

1.2.2 Objetivos específicos

1.2.2.1. Precisar la relación que existe entre el factor interno y la gestión de la MYPE de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para la micro y pequeña empresa (MYPE) productoras de pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna.

1.2.2.2. Determinar la relación que existe entre el factor externo y la gestión de la MYPE de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para la micro y pequeña empresa (MYPE) productoras de pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna.

1.2.2.3. Precisar la relación que existe entre el factor interno y la asociatividad de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para las micro y pequeña empresa (MYPE) productoras de pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna.

1.2.2.4 Determinar la relación que existe entre el factor externo y la asociatividad de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para la micro y pequeña empresa (MYPE) productoras de pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna.

1.3. Hipótesis

1.3.1. Hipótesis general

Los factores endógenos y exógenos se relacionan con la propuesta de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para la micro y pequeña empresa (MYPE) productoras de pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna.

1.3.2. Hipótesis específicas

1.3.2.1. El factor interno se relaciona con la gestión de la MYPE de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para la micro y pequeña empresa (MYPE) productoras de pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna.

1.3.2.2. El factor externo se relaciona con la gestión de la MYPE de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para la micro y pequeña empresa (MYPE) productoras de pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna.

1.3.2.3. El factor interno se relaciona con la asociatividad de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para la micro y pequeña empresa (MYPE) productoras de pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna.

1.3.2.4. El factor externo se relaciona con la asociatividad de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para la micro y pequeña empresa (MYPE) productoras de pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna.

1.4. Justificación de la investigación

El estudio se justifica ya que existe un vacío de conocimiento sobre el contexto integral de la realidad en que se desenvuelven las MYPE productoras de pisco con denominación de origen en Tacna y no se ha encontrado investigación alguna que vincule sus características endógenas y exógenas con la gestión y la asociatividad con fines de exportación.

La observación actual de conjunto es que estamos ante una situación de variadas diferencias entre ellas mismas, como por ejemplo, que algunos son productores de uva y de pisco y otros sólo lo último; la mayoría son empresas de carácter familiar con una organización empresarial básica; tienen capacidad económica insuficiente, sin acceso al crédito o es limitado y como persona natural; su infraestructura, equipos y métodos de producción son artesanal o tecno artesanal, con diferencias en volúmenes de producción; sus conocimientos de producción y destilación son empíricos y pocas cuentan con personal capacitado; mercados de destino y canales de distribución escasos, esfuerzo de ventas y de mercadeo incipiente; sólo una empresa solía exportar; se observa mucha imitación a los líderes del sector; estandarización de la calidad y trazabilidad del pisco casi ausente o ausente; generación de marca colectiva pendiente de realizar.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Se revisó el estado del arte y no se han encontrado investigaciones con las variables de estudio específicas del presente trabajo, pero sí algunas similares.

2.1.1. Descripción de investigaciones similares

La investigación de Torres-Mendoza W. (2010:32-39) titulada *Asociatividad como estrategia para desarrollar las exportaciones de pisco del valle de Cañete*, fue desarrollada con 15 productores pisqueros del Valle de Cañete, fue un trabajo de investigación cualitativo no experimental, orientada a determinar las estrategias asociativas más convenientes para el desarrollo de las exportaciones de pisco. La estrategia de integración horizontal fue seleccionada por permitir agrupar a los minifundios productores de uva y de pisco a la vez que se reduce la competencia entre ellos, aminora los costos de producción y generar un mayor poder de negociación frente a proveedores y clientes.

También tenemos un caso de estudio titulado *Innovación empresarial y comportamiento tecnológico sectorial. Estudio de caso innovador: Pisco Payet*, desarrollado por tres investigadores, uno peruano y dos brasileños, Merino, J.A., de Oliveira, C.D. & de Aguiar, E.L. (2009, pp. 565-585) investigan dentro de un contexto más amplio de Innovación empresarial y comportamiento tecnológico sectorial y se enfocan en investigar cómo un emprendedor peruano, absorbe los conocimientos del entorno en el clúster pisquero de Ica, crea una MYPE con estructura y cultura totalmente flexible, veloz en sus decisiones, esos aprendizajes los transforma y aplica al interior de la misma en un corto período de tiempo (2002–2009) con inusitado éxito organizacional, productivo, tecnológico, comercial, incluso de exportación sobre la base de la innovación continua.

Meraz, L. (2014, p. XIII-XXVI) en su tesis doctoral en Administración la cual está basada en una metodología descriptivo-correlacional con diseño no experimental, en la cual se realiza un análisis de la problemática de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MYPYME) vinícolas mexicanas, que producen el 90 % del vino mexicano, caracterizando a las empresas a fin de elevar y/o mantener su

competitividad para hacer frente a la crisis económica y de cara a las exigencias de la globalización.

Las conclusiones del estudio, muestran que las MYPYME mexicanas luego de implementar el cooperativismo empresarial mejoraron en sus procesos productivos compartiendo maquinaria, asesoramiento técnico, disminuyendo costos y mejorando la calidad; el hecho de compartir el transporte para distribución de productos y la asistencia a ferias en forma conjunta mejoraron su llegada a los mercados. De otro lado, el uso de computadoras, telefonía, de tecnología de información, de una página web corporativa y comunicación por redes sociales, mejoraron la calidad de sus servicios, la comunicación con proveedores y clientes y la apertura hacia nuevos mercados.

2.1.2. El sector viti pisquero nacional

2.1.2.1. Producción de vid

El Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], (2015, p. 25), hace referencia que de haber tenido una producción nacional de 102 370 t el año 2000, pasamos a 196 499 t el 2007 y cosechamos 597 900 t el 2015 representando esto último un incremento en la producción de 583 %.

El 2015 la superficie nacional cultivada con vides fue de 26, 650 hectáreas con un rendimiento promedio de 22 436 kg/hectárea. Una parte no cuantificada realmente de esta superficie se destina a cepas para vinificación y piscos. Se trabaja sólo con cifras estimadas en función del rendimiento de estos productos. Otro dato importante es que el rendimiento en vides para mesa es superior (22 t/ ha) a los rendimientos de uvas para viticultura y derivados (10-12 t/ ha).

2.1.2.2. Producción y consumo nacional de pisco

La producción nacional de pisco creció 493 % del 2000 al 2015 y en los últimos cinco años al 2015, ha crecido 10,0% según el vice ministro de MYPE e Industria y presidente del Consejo Nacional del Pisco [CONAPISCO], Juan Carlos Mathews llegando a los 9,5 millones de litros que representaron exportaciones no tradicionales por US\$ 7,9 millones, aun cuando los mercados internacionales se encuentran desacelerados; esto gracias a los 20 tratados de libre comercio suscritos, a la labor de PROMPERÚ y sus oficinas comerciales de promoción en el exterior, al CONAPISCO, a los empresarios productores. Los dos más importantes mercados de destino son Estados Unidos y Chile. (agraria.pe, 2016b, párr.1).

En el 2015, las ventas de pisco en el mercado nacional habrían alcanzado los 4,53 millones de litros, un 8,6 % mayor con respecto al 2014. Así mismo, las exportaciones de pisco llegaron a la cifra récord de US\$ 8,19 millones en el mismo año. (INDECOPI, 2016, p. 1). Al final del 2016, se dio un nuevo récord al producirse 10 millones de litros conforme a una tendencia que se viene registrando desde el 2012 y todo indica que seguirá creciendo a un ritmo de 10,8 % anual incentivado por el mayor consumo interno y el ingreso a nuevos mercados. Las exportaciones al 2016 aumentaron 12,6 % en volumen encabezando los destinos Chile en primer lugar, luego Estados Unidos, y le siguen España, Holanda y Reino Unido. Sin embargo, señaló que persiste la necesidad de estandarizar la calidad de nuestro producto bandera. Esto lo reseñó el vice ministro de MYPE y Producción, Juan Carlos Mathews. El mismo Ministerio de la Producción publicita en el Diario Perú21, (2017, párrs. 1-3) que la producción de pisco en el 2017 marcará un récord histórico estimándose que llegará a los 10,9 millones de litros, 4 % más que el 2016.

Respecto del consumo interno de pisco se estima que en Perú es menor a un litro por persona, mientras que en Chile el consumo de su aguardiente está en 2,2 litros/ habitante. (Gestión.pe, 2016). En opinión de Tapia, (2016) que escribió un artículo titulado “Trago Amargo”, en la revista digital chilena quepasa.com, sin citar fuente, manifestaba que “el consumo

interno en Chile es de 2,1 litros *per cápita*, y en Perú es de 0,3 litros.”
(Revista quepasa.com, 2016, párr. 7).

2.1.2.3. Empresas nacionales con denominación de origen

Según el INDECOPI (2016, p. 7), a través de su Dirección de Signos Distintivos, que es el administrador legal de todas las denominaciones de origen peruanas, a setiembre 2016 existían 478 personas o empresas con autorización de uso de la denominación de origen Pisco, las cuales se otorgan por un periodo de 10 años renovable por periodos similares con seis meses de gracia para solicitar la renovación de la misma.

PRODUCE (2017, p. 5), da a conocer que el número de empresas formales productoras de pisco a finales del 2016 llegó a 523, de lo cual Lima tiene el 48,8 %, Ica el 34,6 % y el resto provienen de Arequipa, Moquegua y Tacna, en ese orden. Se estima que el 92 % de esas empresas productoras registradas, tienen autorización de uso de la denominación de origen vigente, más o menos unas 481.

2.1.2.4. Exportación nacional de pisco y principales destinos

Según la Asociación de Exportadores del Perú [ADEX] (2017: párr. 8,9), las principales empresas exportadoras al 2016 fueron: Bodegas y Viñedos Tabernerero S.A.C. (US\$ 1 925 000), Destilería la Caravedo S.R.L. (US\$ 1 653 000), Bodega San Isidro S.A.C. (US\$ 981 000), y les siguieron Santiago Queirolo S.A.C., Bodegas Don Luís S.A.C., Viña Tacama S.A., Bodega San Nicolás S.A., Bodegas Viñas de Oro S.A.C., Macchu Pisco S.A.C. entre otras.

En el mismo año 2016, nuestra “bebida bandera” llegó a 44 países siendo el primero Chile (US\$ 3 138 000, subió 13 %), Estados Unidos (US\$ 2 583 000, bajó 15 %); Países Bajos (creció 48 %), España (+ 34 %), Reino Unido (+17 %).

Tabla 1.

Perú: Exportaciones de pisco 2006 – 2016

Año	Miles de US\$	Miles de litros
2006	682	108
2007	1 046	176
2008	1 528	249
2009	1 372	206
2010	1 982	285
2011	3 862	457
2012	5 049	560
2013	5 408	635
2014	5 480	794
2015	8 217	1 058
2016	8 635	1 192

Fuente: SUNAT, (2016)

Elaboración: PRODUCE / OGEIEE- OEE (2016a, p. 6).

2.1.2.5. Tacna: Condiciones, zonas productoras y producción de vid

Tacna posee diversos tipos de suelos y climas costeros desérticos que favorecen el cultivo de especies rústicas y resistentes a la sequedad, sales, frío como la vid y el olivo. A la vid se le considera como un cultivo en expansión con buena proyección económica además de ser la base de la agroindustria del vino, pisco, aguardientes y licores.

Las zonas productoras importantes de la región se han localizado desde antaño, en la provincia de Tacna, Valle del Caplina y canal del Uchusuma, área llamada Valle Viejo abarcando los distritos de Calana, Pachía, Pocollay y los antiguos pagos del cercado a los que se han sumado las áreas geográficas de la irrigación Magollo, pequeñas áreas en el distrito de Gregorio Albarracín Lanchipa y crecientes áreas en el nuevo distrito La Yarada-Los Palos en la frontera con Chile. En la actualidad, el área bajo cultivo se ha extendido a 590 hectáreas con 90 ha más en desarrollo al 2016. Esto es posible por una irrigación técnica y una incipiente modernización del agro. [DRAT-AAT], (2016, p. 3).

2.1.2.6. Productores de vid, pisco, bodegas y asociatividad

En la Dirección Regional de Agricultura de Tacna se tiene registrados a 794 productores de vides y otras frutas de los cuales 454 (57 %) pertenecen a alguna de las 14 asociaciones reconocidas que cultivan 347 ha. A nivel regional se tienen registrados 96 establecimientos productores de vinos, piscos y licores, de los que solo 32 tenían registro sanitario (33,33 %) y solo once están registrados por INDECOPI con denominación de origen, algunos de los cuales pertenecen a la Asociación Regional de Productores Agroindustriales de la Vid al Pisco [ARPROVID – TACNA], que empezó con 11 familias productoras de vinos, piscos y

licores, pero sólo cinco cultivaban vides, ciruelas y damascos en unas 15 hectáreas. En la actualidad, se estima, quedan activos solo cuatro productores en dicha asociación. Al 2016 habían registrados 46 productores vitivinícolas en la Provincia de Tacna, más otros 40 pequeños productores todos informales. (Dirección Regional de Agricultura de Tacna – Agencia Agraria Tacna, 2016, p. 8).

2.1.2.7. Variedades de vid y destino de la producción en la provincia de Tacna

Las variedades de mayor área cultivada son: Italia con 335.07 ha (57.4 % del total); negra criolla 120.78 ha (20.7 %); red globe 68.37 ha (11.7 %) y burdeos con 21.05 ha (3.6 %).

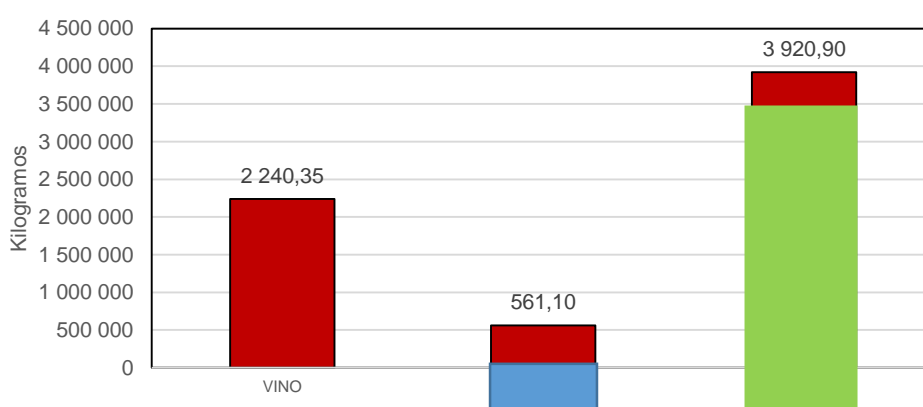


Figura 1. Destino de la producción de vid (kg) en Tacna - 2015
Fuente: (GRT- GRDE, 2016b, p. 52)

Las demás variedades representan 38,91 ha (9.7 %) Unas 3 920,90 t (58.3 %) se destina para consumo directo. Se considera que 2 240,35 t (33.4 %) va a la industria vitivinícola. Para pisco se estima son destinadas unas 561,10 t (8.3 %). GRT- GRDE (2016b, p. 18).

2.1.2.8. Producción de vinos, piscos y licores en la provincia de Tacna

El 2015 la producción de vinos llegó a 1 104 800 litros, siendo los vinos tintos los de mayor producción con 732 000 litros (66,26 %). Las variedades preferidas son: negra criolla, burdeos, borgoña negra, cabernet sauvignon, syrah.

Los vinos blancos llegaron a los 280 800 litros (25,41 %), con cepas de italia blanca y albilla que va declinando su producción por menor consumo local. Vinos rosados 92 000 litros (8,33 %). (GRT- GRDE, 2016b, p. 86).

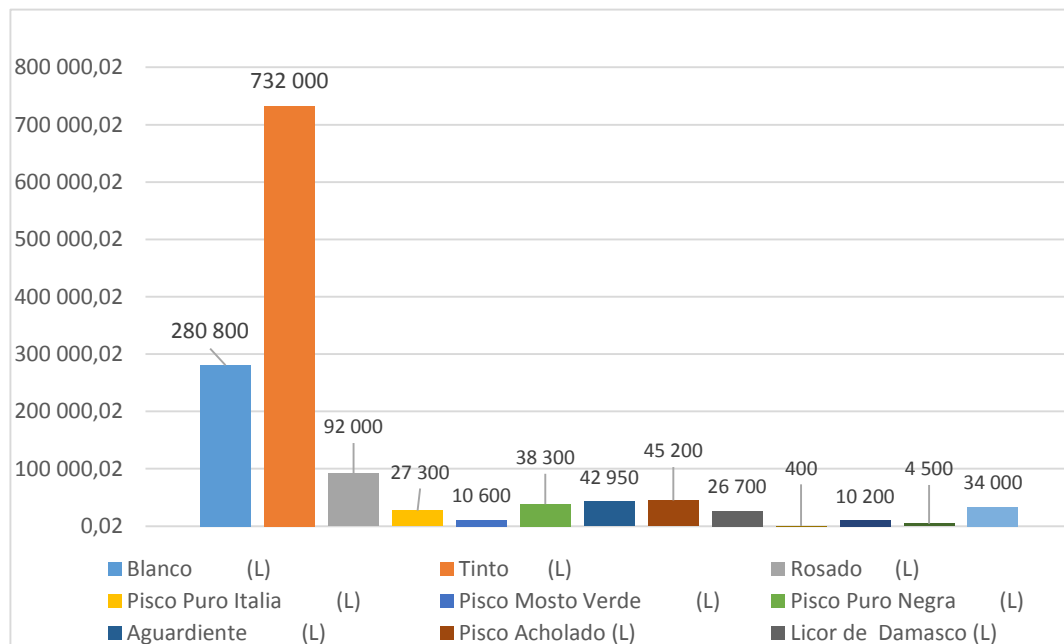


Figura 2. Producción de vinos, piscos y licores en la provincia de Tacna en litros – 2015

Fuente: (GRT- GRDE, 2016b, p.86)

La producción de pisco en el 2015 alcanzó 132 000 litros (GRT-GRDE, 2016b: 86). PRODUCE Regional afirma que esto representa un incremento de 30 % en los últimos cinco años. (Diario Correo, 2016, párr.2). Según el presidente de ARPROVID –Tacna, la producción de pisco local representa solo el 1,5 % de la producción nacional. La producción de licores alcanzó los 91 000 litros en las empresas (GRT- GRDE, 2016b, p. 87)

2.1.2.9. Costos de producción de vinos, piscos y licores

La Dirección Regional de Agricultura de Tacna [DRAT] (2015, p. 89), ha estimado ciertos costos de producción para vinos pisco y licores.

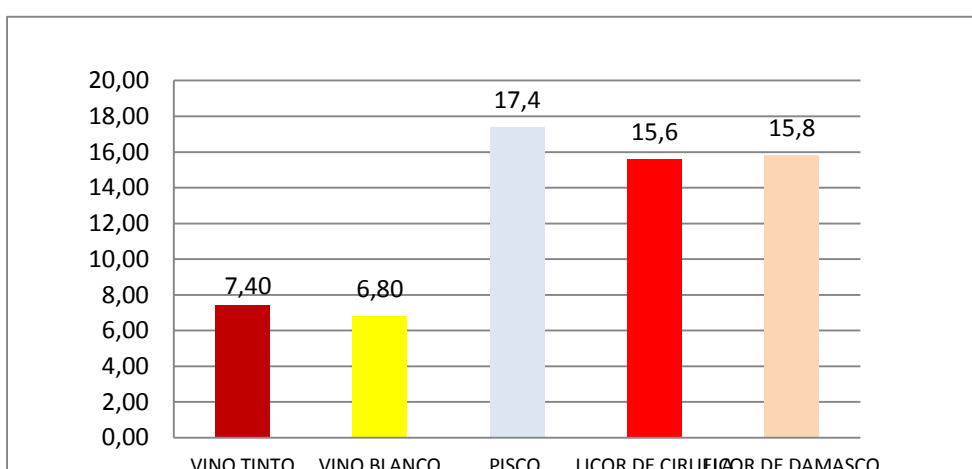


Figura 3. Costos de producción promedio de vinos, piscos y licores (soles/ litro).

Fuente: (GRT- GRDE, 2016b, p. 89).

2.1.2.10. Volúmenes y mercados de destino para el pisco de Tacna

En el diagnóstico de la cadena productiva de la vid del 2015 para Tacna, se determinó que los mercados de destino para el pisco de Tacna son: El mercado local consume unos 59 000 litros (85,88 %) de pisco en sus tipos puro, acholado y mosto verde; al mercado nacional se destinan 9 500 litros (13,83 %) y el resto es para autoconsumo.

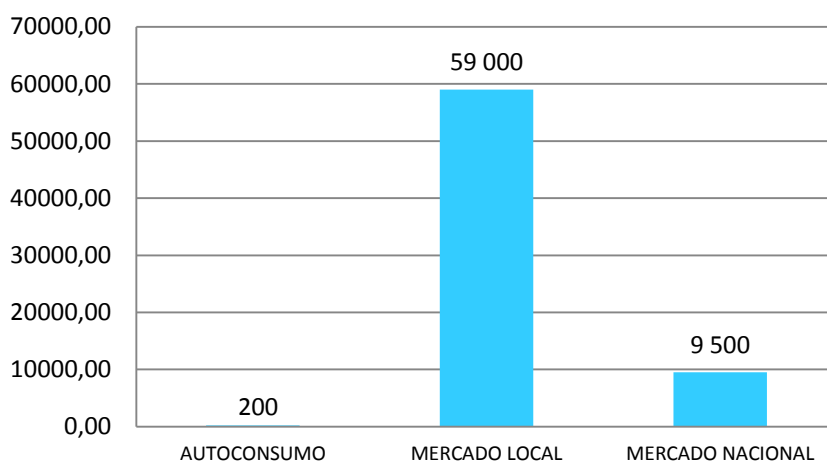


Figura 4. Volúmenes de pisco (l) según mercados de destino – 2015
Fuente: (GRT- GRDE, 2016b, p. 90).

2.1.2.11. Exportación de pisco desde Tacna

Una sola empresa, Bodega San Antonio SAC, estuvo haciendo exportaciones regulares al mercado norteamericano hasta el 2013 por montos variables entre 27 mil a 150 mil dólares anuales y luego se desactivó. Otra empresa tacneña ha realizado pequeños envíos a países de Centroamérica y Argentina. (PRODUCE – OGEIEE, 2016, p.1)

Tabla 2.

Tacna: Exportaciones de pisco 2006 – 2013

Años ¹	Miles de US\$	Miles de litros
2006	43,20	7,70
2007	36,70	6,30
2008	81,30	11,40
2009	81,00	13,40
2010	108,70	15,50
2011	54,10	7,70
2012	27,20	4,30
2013	153,70	18,60

Fuente: SUNAT (2016)

Elaboración: PRODUCE – OGEIEE (2016, p.1).

Nota 1. No se registraron exportaciones a partir del año 2014.

2.1.2.12. Actividad económica y estrato empresarial

La producción de pisco está clasificado en el sector manufactura, elaboración de otros productos alimenticios, CIIU 1101, tipo destilación, rectificación y mezcla de otras bebidas alcohólicas. Se consideran MYPE en base a que sus ventas anuales no superan las 150 UIT las microempresas (S/.607 500.0) y 1 700 UIT las pequeñas empresas (S/.6 885 000.0). UIT 2017= S/.4 050.0 Dirección Regional de Producción – Dirección de Industria y MYPE. PADRÓN MYPE (2015, pp. 15, 66).

2.1.2.13. Análisis interno y externo del sector pisquero local (FODA)

Podemos exponer este análisis en dos ámbitos, el interno conformado por las fortalezas y debilidades; y el externo dado por las oportunidades y amenazas al sector, que se encuentra ligado al accionar de los productores de vid local.

Fortalezas

- Poseer las variedades pisqueras italia blanca y negra criolla emblemáticos de la región.
- Tienen autorización de uso de la Denominación de Origen.
- Favorables condiciones de clima y suelo.
- Producir piscos de calidad reconocida y premiados.
- Mayor producción de pisco ligado al creciente consumo interno y al turismo externo.
- Incremento de nuevos campos de cultivo para vides de consumo y pisqueras manejados técnicamente (Cerro, 2007, p. 56 y GRT- AAT, 2016a, p. 20).

Debilidades

- Falta de credibilidad y confianza mutua entre productores frenan esfuerzos de asociatividad horizontal y vertical.
- Débil cultura organizacional impide mejorar la gestión de las empresas en su mayoría de organización familiar.
- Limitado capital de trabajo para mejorar equipos y procedimientos de proceso y hacer innovación. Algunos productores de pisco no poseen viñedos y dependen exclusivamente de proveedores.
- Requieren incorporar personal capacitado en gestión de MYPE, en procesos productivos, en control de calidad, comercialización y marketing y comercio exterior.
- Lento crecimiento del mercado de consumidores locales.
- Falta apoyo crediticio y de promoción a la MYPE pisquera.
- Insuficiente producción de pisco como para intentar llegar a mercados externos en forma individual.
- Competencia creciente al pisco de bebidas alcohólicas sustitutas nacionales e importadas.
- Inexistente industria del envase y el empaque en la región
- Articular relaciones y acciones con otras actividades como gastronomía, turismo, artesanía y pisco.

- Inexistente funcionamiento del Consejo Regulador del Pisco Regional para vigilar la calidad del pisco. (Cerro, 2007, p. 57) y (DRAT- AAT, 2016a, p. 21).

Oportunidades

- Favorable entorno promocional para el pisco llevado a cabo por PRODUCE, PROMPERÚ, Relaciones Exteriores, MINCETUR, Gobiernos Regionales, los mismos productores, sobre todo los de Ica y Lima, que ejecutan acciones para fortalecer mercados interno y externo.
- Relanzamiento de las cadenas de valor de la vid.
- Campañas de promoción para incentivar el consumo responsable del pisco calidad “premium” entre consumidores jóvenes.
- Participación de productores en concursos de bebidas alcohólicas de reconocimiento mundial.
- Nuevos mercados y tendencias en el consumo de pisco. (Cerro, 2007, p. 56).

Amenazas

- Competencia desleal de aguardientes, destilados y licores de baja calidad y precio, falsificados, adulterados o de contrabando, generado en parte por los mismos productores y por comerciantes informales.
- Campañas promocionales intensas de bebidas alcohólicas sustitutas nacionales (cervezas) y extranjeras (whisky, vinos, rones) dirigidas a consumidores jóvenes.
- Pérdida de campos de cultivo de vides pisqueras por la expansión urbana de la ciudad.
- Pequeña expansión del cultivo en vides pisqueras.
- Permanente disputa con Chile sobre la denominación de origen Pisco a nivel internacional que afecta la expansión de mercados externos.
- Constante ingreso de nuevos productores de pisco locales y de otras regiones e incremento de la competencia.
- Falta estandarizar calidad en cultivo (uso de patrones injertados) para la uva negra criolla (Cerro, 2007, p. 57 y DRAT- AAT, 2016a, p. 22).

2.1.3. Marcas colectivas: Definición, características, ventajas y compromisos.

2.1.3.1. Definición

Es aquella denominación o signo que identifica y distingue en los mercados los productos o servicios de personas naturales o jurídicas que pertenezcan a una misma agrupación PROMPERU, (2014, párr. 1). También puede identificar las características especiales y el origen geográfico del producto o servicio. Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, (2013, p. 8).

2.1.3.2. Características

La titularidad es única, pero su uso es plurilateral para los miembros de la asociación respetando reglas y criterios pre-establecidos por la asociación o gremio.

- Las figuras y denominaciones deben ser suficientemente distintivos de los productos o servicios a que se apliquen.
- Puede registrarse el nombre propio de una persona.
- Nombre de marca: No tendrá mal significado en otros países o idiomas. Será fácil de pronunciar, reconocer, recordar. Debe sugerir cualidades, origen y beneficios del producto. (PROMPERÚ, 2014, p. 4).

2.1.3.3. Ventajas

- Uso exclusivo de la marca colectiva registrada por 10 años pudiendo renovarse indefinidamente.
- Impedir que terceros copien, apliquen, modifiquen o supriman marcas o signos idénticos o semejantes.
- Permitir a las pequeñas organizaciones empresarias presentarse a los mercados en forma conjunta debiendo tener una estrategia común.
- Facilitar el trabajo colectivo basado en elementos compartidos como calidad, homogeneidad, estabilidad y es de aplicación obligatoria.
- Siendo una marca colectiva puede ser explotada por varias empresas de la asociación reduciendo costos individuales de comercialización.
- El uso de una marca colectiva no impide utilizar marcas individuales o propias. (Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, 2013, p. 8).

2.1.3.4. Compromisos

- El desarrollo y aplicación de una marca colectiva obliga a los interesados a asociarse en torno a una entidad jurídica independiente.
- Obliga a los agremiados a estandarizar el producto o servicio para mantener el valor de la marca.

- Por parte de los asociados se establecerá un reglamento o mecanismo de autocontrol para el usufructo común e individual de la marca colectiva. (PROMPERÚ, 2014, p. 5).

2.1.3.5. Marcas colectivas de pisco desarrolladas

Doce productores moqueguanos en el 2010 oficializaron la creación de una marca colectiva de pisco acholado denominada “*Doce Sangres*” e incluso se presentaron en junio del 2014 en la Feria Fancy Food de New York. (PROMPERÚ, 2014, p. 6).

A nivel nacional en Ica, la marca colectiva de un grupo de 22 asociados es “*Orovilca*” y, al momento, es la que mejores resultados está obteniendo. En Arequipa, el 2007 y el 2009 se generaron dos asociaciones exportadoras llamadas Consorcio de Pisco Arequipa y otra de pisco acholado denominada *Wilqa*. Cinco productores de pisco de Lima, Ica y Arequipa se han asociado para formar una marca colectiva transregional denominada “Grandes Medallas”.

En Tacna, estos mismos esfuerzos se encuentran frenados por falta de apoyo económico y porque sus propios integrantes no están

convencidos de las ventajas que algún modelo de asociatividad colectiva les puede ofrecer.



Figura 5. Cuatro marcas colectivas de pisco
Fuente: PROMPERÚ (2014, p. 6).

2.2. Bases teóricas

2.2.1. MYPE-MIPYME en el contexto internacional

2.2.1.1. Antecedentes

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) nacieron terminada la II Guerra Mundial como una forma de subsistencia para millones de personas que representaban mano de obra no calificada. Su revalorización a nivel mundial ocurre a inicios de los años 70 por la valoración del conocimiento como un activo intangible y luego por cambios estructurales

en empresas norteamericanas insolventes y con graves problemas de competitividad frente a la irrupción de Japón (modelo de articulación vertical) en los mercados internacionales con una nueva filosofía en Calidad Total Kaisen propuesta por Deming y de alta competitividad (Centy, 2002, pp. 1-3).

2.2.1.2. Significado e Importancia estratégica de las PYME

El acrónimo PYME designa a las pequeñas y medianas empresas en muchos países. En Perú existe el estrato llamado MYPE que involucra a la micro y pequeña empresa. En otros países manejan el término MIPYME para referirse a la micro, pequeña y mediana empresa. Las MYPE cumplen un rol considerado crucial en todas las economías del orbe así, tomamos dos consideraciones a criterio del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], (2013, pp. 20-27):

- La Small Business Administration de Estados Unidos, considera a las PYMES como el lugar donde “se hacen las innovaciones, los cambios más rápidos, son más flexibles y más audaces que las grandes empresas.”

- En China “son el principal destino de los trabajadores despedidos de las empresas privatizadas y son un factor clave para garantizar la estabilidad social.”

Las razones de su importancia estratégica están en:

- Su contribución al crecimiento del empleo es mayor que las grandes empresas y es la porción más importante del mismo.
- Aportan mayor flexibilidad a la producción de bienes y servicios.
- Mejoran la competitividad del mercado.
- Son las mayores proveedoras de servicios a la comunidad.
- Pueden actuar como semillero de la actividad emprendedora e innovadora. Un ejemplo fueron las cabinas de internet públicas.

Según Cohen y Baralla (2012, p. 2), la participación de las MIPYME en la generación de trabajo supera el 50 % y en algunos países latinoamericanos sobre pasa los dos tercios de las empresas.

2.2.1.3. Definición de PYME en América Latina

En la definición de PYME se toman en cuenta criterios como: número de trabajadores, volumen anual de ventas, valor de activos, tecnología y condición jurídica. Se observa que los tres primeros criterios

son las más frecuentes para la definición, aun cuando para los autores, a futuro, podrían quedar los dos primeros criterios como los más importantes. (Cardozo, et. al., 2012, p. 1348).

2.2.1.4. Principales retos de las MIPYME latinoamericanas: Productividad, competitividad, financiamiento, globalización

a. Productividad

En términos simples es la cantidad de bienes y servicios producidos por unidad de recurso utilizado para producirlos. Implica mejora del proceso productivo y esto implica comparación favorable entre la cantidad de recursos empleados y la cantidad de bienes producidos. (Carro y González, 2012, p. 1).

Todas las instituciones y autores que analizan la productividad de las MPYMES latinoamericanas, coinciden en la existencia de una baja productividad que se traduce en baja competitividad y menor crecimiento. No basta tener mano de obra barata no capacitada ni valor devaluado de la moneda. Michael Porter profesor y director de Competitividad de la Universidad de Harvard, citado en MINCETUR (2013, p.16), afirmaba que la competitividad de un país se define por la productividad con la que

este utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Para Paul Krugman, Premio Nobel de Economía 2008, ambos términos son “dos caras de la misma moneda” pero no sinónimos. (Capriles, 2010, p. 2).

b. Competitividad y las Cinco Fuerzas de Porter

La competitividad hay que entenderla como la capacidad que tiene una institución o empresa pública o privada con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en que se desarrolla. Michael Porter afirmaba que quien logra competitividad alcanza la excelencia que a su vez implica eficiencia y eficacia. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2013a, p. 16).

Anda (2012, pp. 2-3), cita a Peter Drucker quien define ambos términos. **Eficiencia** “es la capacidad de hacer correctamente las cosas; es un concepto de entrada-salida (insumo-producto)”, por lo que según Drucker, “administrador eficiente es aquel que logra las salidas o resultados que corresponden a las entradas utilizadas para conseguirlos (mano de obra, materiales y tiempo)”. El que logre “reducir los costos de los recursos con que se obtienen sus metas está obrando de manera eficiente”. **Eficacia**, “es la capacidad de escoger los objetivos apropiados”. “La clave

del éxito organizacional es la eficacia”. “La falta de eficacia no puede ser compensada con mucha eficiencia.” Otro término que se suele emplear es **efectividad**, que se define como la conjunción de la eficiencia y la eficacia.

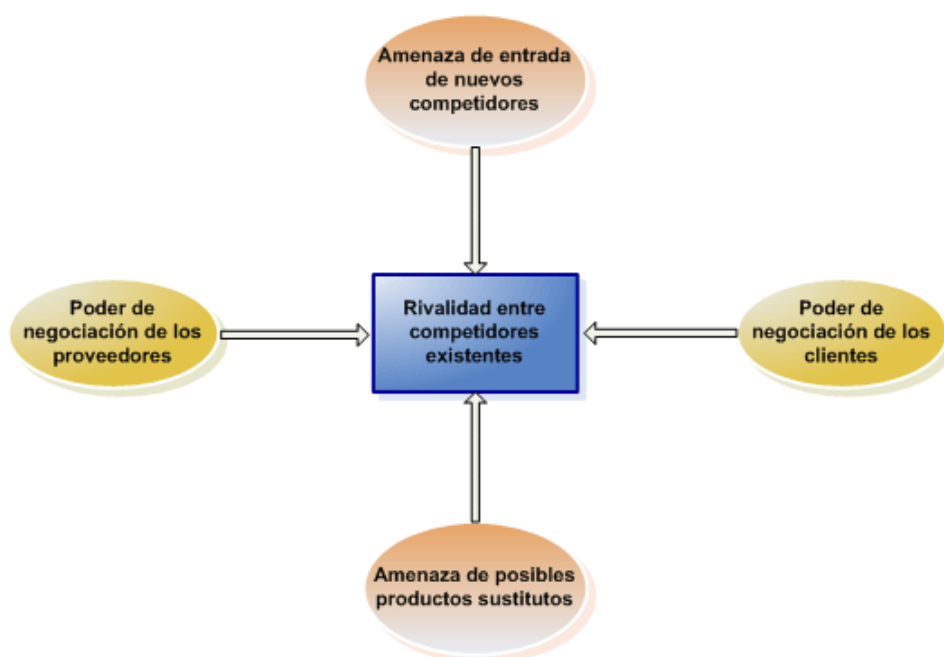


Figura 6. Modelo de Cinco Fuerzas de Porter
Fuente: Hernández, (2011, p. 3)

Michael Porter en 1979, afirmaba que analizando el entorno y las actividades de una empresa industrial se puede determinar si es competitiva o no. Del ambiente externo se espera que influyan cuatro fuerzas (poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes, amenaza de ingreso de nuevos competidores y amenaza de ingreso de nuevos productos sustitutos)

Todas estas fuerza externas darán origen a una quinta fuerza que es la rivalidad entre competidores ya existentes. A su vez, estas cinco fuerzas definen precios, costos y necesidades de inversión que son condicionantes claves para evaluar la rentabilidad a largo plazo de las empresas. No olvidar que el entorno empresarial que influye en las empresas tiene dos dimensiones: uno el macro ambiente, conformado por factores que aglomerados llamamos PESTE (político-legal, económico, social-cultural, tecnológico y eco-ambiental) y dos, el análisis del comportamiento estructural que fijan la competitividad del sector productor más cercano a la empresa. (Hernández, 2011, pp. 3 - 4, citando a Baena et. all., 2003).

c. Financiamiento

Para la Corporación Financiera Internacional, (Diario Gestión, 2014, p. 2) el acceso al financiamiento sigue siendo un problema y reportó que más de 200 millones de empresas pequeñas en el mundo no cuentan con los recursos financieros para crecer y comprende unos 2 500 millones de personas de los países en desarrollo que no usan los servicios financieros formales. Según esta corporación la solución está en el llamado dinero móvil para catalizar otros servicios como pagos y cobranzas, ahorro, créditos, seguros, haciendo uso de la telefonía celular.

d. *Globalización:*

Podemos entender la globalización como un proceso de cambios rápidos y de interconexión de mercados con alcance mundial que influye en aspectos tecnológico, informativo, financiero, comercial, económico, social, político, cultural, ambiental, deportivo, etc., y muchos investigadores opinan que llegó para no dar marcha atrás.

Para Orlandi, (2006, p. 10), globalización es un proceso continuo que presenta oportunidades, riesgos y desafíos para los países y sus empresas. Está ayudando a empresas de ciertos países a una mayor prosperidad con crecimiento y de otro lado, también eleva el riesgo de marginalización de las naciones menos desarrolladas y sus empresas, aumentando la brecha del ingreso entre países y regiones con aumento de la pobreza. Otras consecuencias de la globalización son la inestabilidad financiera internacional, lo mejor informado que están los consumidores. Por lo tanto los retos son varios y las MYPYME deben mantenerse en constante actualización de sus estrategias de producción, promoción, comercialización, distribución, finanzas, etc. (Aguilar, y Martínez, 2013, párr. 3).

2.2.2. Micro y pequeña empresa: Contexto nacional

2.2.2.1. Problemática del sector privado

La problemática de las MYPE peruanas es amplia y compleja como tener una estructura empresarial privada deformada, desarticulada y débil de cuatro estratos con una abrumadora cantidad de micro empresas que dan empleo formal y sub empleo, mayoritariamente informal, de subsistencia las llama Fernando Villarán, mientras que el estrato de pequeñas empresas es reducido y más aún el sector de medianas empresas, pero las dos son de gran potencial para generar empleo decente. En el extremo superior tenemos al pequeño estrato de la gran empresa formal que está demostrando no poseer las bases para realizar procedimientos de articulación empresarial vertical (subcontratación) o de tener proveedores estables y de calidad de los otros tres sectores. (Villarán, 2000, pp. 9 -12).

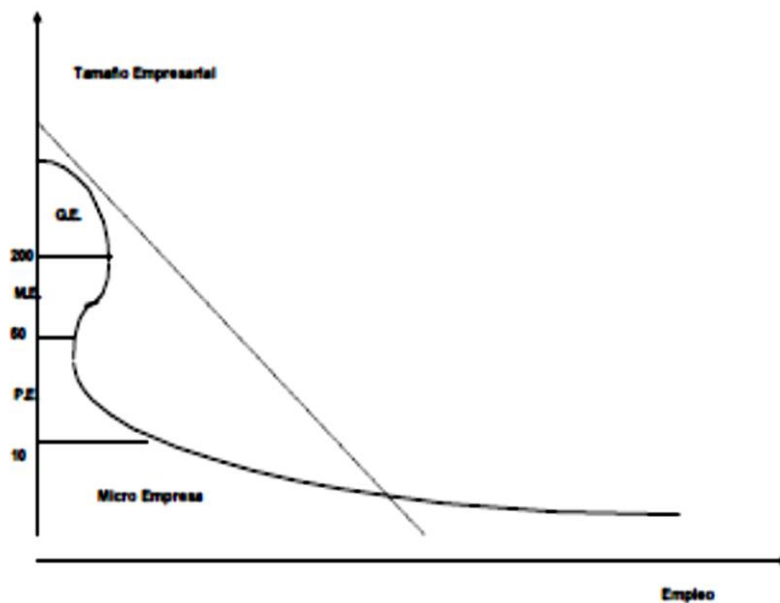


Figura 7. Perfil de la estructura empresarial privada en Perú.
Fuente: Villarán (2000, p. 13).

Por lo mismo que hay gran informalidad y pobreza entre las micro empresas, también se evidencia aguda falta de educación básica formativa y capacitación tecnológica así como de gestión empresarial. Existe temor y falta de costumbre para el uso de las tecnologías de información. Hay carencia de cultura organizacional lo que las hace débiles frente a la competencia de MIPYME extranjeras mejor desarrolladas.

Otras características son la desconfianza en las formas asociativas colectivas, falta de capital y acceso al crédito por su alto costo y ausencia de garantías que a su vez influye en las serias limitaciones en equipamiento, tecnología y producción a escalas reducidas con ausencia

de estándares de calidad que incrementan los costos e incumplimiento en los plazos de entrega. (Villarán, 2000, pp. 13-14).

2.2.2.2. MIPYMES peruanas en cifras

a. Conformación del tejido empresarial

Según el anuario Las MIPYME en cifras de PRODUCE (2014, p. 20), el tejido empresarial peruano formal estaba conformado en un 94,9 % de microempresas, 4,5 % de pequeñas empresas, el 0,2 % de medianas y el 0,4 % de grandes empresas. El total de MIPYME formales fue de 99,5 % (1 682 681 empresas); y las grandes el 0,5 %. Seguimos mostrando la misma estructura deforme y desconectada de un empresariado privado débil que se refleja en la economía del país. Sobre las cifras totales de las MYPE nacionales, Huerta, (2016, párr. 1), afirma que un estimado conservador del total de MYPES (formales e informales) “ascendería a 3 650 000 unidades empresariales de las cuales el 56 % sería informal y el 44 % formal”. Pero el mismo señor Huerta, citando fuentes de INEI (Encuesta Nacional de Hogares) y la SUNAT, la informalidad llegaría al 65% pues una proporción de las MYPE formales tributariamente serían informales laborales. Otras informaciones estiman que incluso estaría llegando a más de dos tercios del total.

c. Pyme exportadoras

En el 2014 se elevó a 7 929 exportadoras de las que el 36 % fueron pequeñas, el 35,6 micro, 24,7 % grandes y sólo el 3,7 % fueron medianas. Según información de la Sociedad de Comercio Exterior [COMEXPERÚ] aparecida en el Diario Correo, el 2015 habían 5,5 millones de MYPE de las que se estima 83 % son informales y daban empleo a ocho millones de peruanos. También estimaban que existían 3 600 pequeñas y medianas empresas exportadoras de las que 1 000 son agroexportadoras. El sector agropecuario que aglutina a muchas MIPYME participó con el 9 % del valor total de las exportaciones. (Diario Correo, 2016, párr.2). De allí su importancia para la economía del país.

2.2.2.3. MIPYME: Barreras que impiden su desarrollo

a. Informalidad:

Según cifras del INEI publicadas en el diario Perú21 en junio del 2016, la informalidad es un mal endémico en la economía del país que impacta de varias formas como por ejemplo:

- La Informalidad afecta al 75 % de la población económicamente activa (PEA) calculada en más de 15,9 millones de trabajadores. O sea a tres de cada cuatro trabajadores.

- La situación se agrava si evaluamos la situación de los más jóvenes y de los mayores de 65 años. En estos casos nueve de cada diez trabajan informalmente.
- El 61 % de los trabajadores fueron informales y contribuyeron con el 19,2 % del Producto Bruto Interno (PBI), unos 115 685 millones de soles, de un total valorado en 602 527 millones de soles al 2015.
- Respecto de la productividad, las cifras indican que el sector informal absorbe el 61 % de la cantidad de trabajo total disponible en el país, pero su aporte al PBI es de sólo 19 %. Esto ratifica lo conocido acerca de la baja productividad del sector.
- Las empresas informales se concentran en los sectores agropecuario (33,8 %) y comercio 23,9 %.

Con respecto a las MYPE de Tacna, la Dirección Regional de Producción en mayo del 2016 hizo público algunas cifras del 2015, como por ejemplo que de un universo estimado en 100 mil MYPE operativas, 29 405 son formales y más de 70 mil se estima sean informales pero dan empleo a 150 mil personas. La gran mayoría de estas MYPE son de los sectores comercio y servicios dada la situación turística imperante en Tacna lo que la convierte en la segunda ciudad más informal del país, después de Juliaca. (Diario Correo –Tacna, 2016, párrs.1-5).

b. MYPE: Financiamiento y crédito

La Corporación Financiera de Desarrollo [COFIDE] en julio del 2015 dio a conocer que “sólo el 13 % de las MYPE participan del sistema financiero mediante un crédito” y esto tiene que ver con dos motivos: la desinformación y confusión de los emprendedores al no saber cómo acceder al crédito, el régimen tributario que deben estar o el tipo de persona jurídica que mejor se ajuste a sus necesidades; el otro motivo es la informalidad en que se desenvuelven, supuestamente para reducir costos y que llegaba a niveles entre 55 y 65 % al 2013. (El Comercio. Economía, 2015, párr. 2).

2.2.3. Indicadores contenidos en los factores endógenos, exógenos, de gestión mype y asociatividad

La administración de las organizaciones es un proceso sistemático de cuatro funciones básicas interrelacionadas, como son la planificación, la organización, la dirección y el control de las actividades que desarrollan los colaboradores así como el buen empleo de los recursos de la empresa con el fin de cumplir con las metas trazadas anticipadamente por los líderes de la organización y que son descritas a continuación tomando como referencia a Stoner, Freeman, Gilbert, (1996, pp. 11-14).

2.2.3.1. Factores internos

a. Planificación

Se puede entender como el proceso para establecer anticipadamente las metas y las líneas de acción a desarrollar siguiendo un método o plan para lograrlas. Los planes son como guías para que: a) la organización consiga los recursos necesarios para cumplir con sus objetivos. b) los colaboradores desarrollen actividades relacionados con esos objetivos y c) se pueda ejecutar el control progresivo de esos recursos y actividades. Stoner, Freeman, Gilbert, (1996, p. 11).

b. Organización

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir las actividades, la autoridad y los recursos dentro de la organización con el fin de alcanzar las metas de la organización. Debemos entender que la estructura organizacional dependerá del rubro, las metas, las relaciones en el tiempo que se generen y los recursos de que disponga cada empresa. Stoner, Freeman, Gilbert, (1996, p. 12).

c. Dirección

Dirigir significa mandar, influir, motivar, convencer a los colaboradores de la organización para que realicen su mejor esfuerzo en determinadas actividades conducentes a lograr los objetivos trazados en la planificación y organización. Stoner, Freeman, Gilbert, (1996, p. 13).

d. Control

Es también un proceso para asegurar que las actividades en ejecución no solo se ajusten a lo planificado sino también sean de calidad y conduzcan al logro de las metas trazadas. El control de la administración considera cuatro elementos importantes: a) Establecer estándares de trabajo; b) Medir los resultados reales; c) Comparar los resultados reales con los estándares de desempeño establecidos; d) Hacer las correcciones que sean necesarias. Stoner, Freeman, Gilbert, (1996, p. 13).

Para Stoner, et. al., (1996, p. 639) hablar de Administración de Operaciones, es referirse a la manera en que un sistema organizacional logra manejar adecuadamente insumos complejos como los recursos humanos, trabajo, dinero, materiales, equipos, tecnología de información transformándolos en productos o servicios de calidad hilvanados con la

planificación, organización, dirección y control optimizando la eficiencia, eficacia y productividad.

e. Recursos humanos

Es una función administrativa de asesoramiento que cumple un proceso permanente de reclutar, colocar, capacitar y desarrollar a los trabajadores de una organización. Puede llegar a tener siete actividades básicas: La planificación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la socialización u orientación, la capacitación y el desarrollo, la evaluación del desempeño y los ascensos, traslados, descensos y despidos de los trabajadores. Stoner, et. all. (1996, pp. 412-413). Los mismos autores recomiendan no dejar de lado la inversión de la empresa en capacitar y formar al capital humano que guarda estrecha relación con los resultados del trabajo. Stoner, et. all. (1996 p. 644). Sin embargo, según Bardales a nivel de PYME la gestión de recursos humanos lo ven como un gasto y no como una inversión. Diario Gestión/Empleo y Management (2015, párr. 1)

f. Recursos económicos

La administración de recursos económicos involucra el control presupuestal de los ingresos y egresos para una eficiente y eficaz gestión,

utilización y desarrollo de los mismos y más aun tratándose de recursos financieros que pueden ser propios como el dinero en efectivo y las acciones, o ajenos como los bonos, préstamos y créditos bancarios. Obtener y administrar un recurso financiero es una inversión que toda empresa debe buscar sea rentable para poder recuperarlo con la explotación de algún recurso o servicio agregándole valor. Rivera, (2011, párr. 2).

g. Recursos materiales

La administración de inventarios que incluye materias primas, productos en proceso y productos terminados siempre ha sido un punto de mucha atención para los administradores de procesos con el fin de evitar desperdicios de materiales o productos que significan dinero mal gastado. Los controles han hecho evolucionar esta gestión pasando por Planificación del Requerimiento de Materiales (MRP), que luego se actualizó al MRP II que incluye información sobre finanzas y mercadotecnia ofreciendo un mejor y más amplio control. Sin embargo, desde la década de los años 70 en que irrumpió el sistema japonés conocido como *kanban* o *just in time (JIT)*, las organizaciones invierten mucho en tecnología para optimizar las cantidades de producción con las cantidades de entregas, justo a tiempo, reduciendo al mínimo costos y gastos. (Stoner, et. all., 1996, p. 661).

h. Recursos tecnológicos de información

El sistema de información administrativa es un método formal que permite a los administradores tener y mantener información exacta y oportuna pasada, presente y con proyección futura para realizar eficazmente las funciones de planificación, organización, dirección y control de todas las operaciones en la organización para la toma de decisiones. En la actualidad, el manejo de las computadoras facilita enormemente la captación, procesamiento, almacenaje y traslado de información en grandes volúmenes en tiempo real. (Stoner, et. all., 1996, p. 675).

2.2.3.2. Factores externos

Según refiere la Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [ProInversión], (2006, p. 118), son factores externos o del entorno general de la empresa los que influyen en ella. También se le llama Análisis PESTE. Es una útil herramienta para evaluar, medir, analizar un mercado incluyendo a los competidores o un negocio. Ayuda para revisar la estrategia, posición y dirección que está llevando una empresa. Está constituido por factores políticos-legales, económicos, socioculturales y

tecnológicos. Ciertos investigadores, incorporan lo ético, ecológico e incluso industrial. Los podemos agrupar de la siguiente forma:

a. Político-Legales:

- Legislación actual y futura de MIPYMES.
- Legislación ecológica y medio ambiente.
- Política tributaria nacional o del país de interés.
- Normas laborales y ley de defensa del consumidor.
- Estabilidad política.
- Regulación aduanera y de comercio exterior.

De acuerdo con Santander, (2013, pp. 8-9), la legislación peruana sobre la pequeña empresa ha sido confusa y un poco errática siendo las dos últimas: Decreto Supremo N° 007-2008-TR, Texto único Ordenado de la Ley de Promoción de Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente. La Ley N° 30056 promulgada el 02-7-2013 por el Congreso, llamada “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial” vigente a la fecha.

b. Socioculturales:

- Crecimiento demográfico del país o región.
- Distribución de la renta y estratos sociales.
- Demandas sociales.
- Cambios en estilos de vida, preferencias.
- Patrones de compra, moda, consumismo.
- Nivel educativo de consumidores.

Tabla 3.

Clasificación de las MIPYME según últimas leyes peruanas

Ley MYPE N° 007-2008-TR			Ley N° 30056-2013-CR	
Tipo de empresa	Ventas anuales (UIT)*	Número de Trabajadores	Ventas anuales (UIT)*	Número de Trabajadores
Micro empresa	Hasta 150	1 a 10	Hasta 150	Sin límite
Pequeña empresa	Hasta 1 700	1 a 100	$\geq 150 \leq 1\ 700$	Sin límite
Mediana empresa			$\geq 1700 \leq 2\ 300$	Sin límite

Fuente: Adaptado de Proinversión.gob.pe, (2013, p. 118).

Elaboración: Propia (2017)

Nota:

* Valores de la UIT en S/. : 2017 = 4 050; 2016 = 3 950; 2015 = 3 850

c. Económicos:

- Situación económica del país.
- Tendencias del Producto Bruto Nacional.
- Tasas de interés bancarias y tipo de cambio.
- Impuestos y sus variaciones
- Inflación, deflación, devaluación.

d. Tecnológicos:

- Cambios en las tecnologías de información y comunicación.
- Obsolescencia de maquinaria, diseño.
- Costos en investigación, desarrollo, innovación.
- Velocidad de transferencia tecnológica..

e. Ecológicos o éticos:

- Legislación ambiental.
- Responsabilidad social de las empresas.
- Compromiso ecológico y protección ambiental.
- Cambio climático.

(ProInversión, 2006, p. 118)

2.2.3.3. Gestión de la MYPE

Podemos entender que gestión es administrar un conjunto de acciones para alcanzar objetivos pre-establecidos que involucran la ejecución, el análisis, el control y la toma de decisiones. Según Velásquez, (2003, p. 68), la gestión es como una inter-fase entre planeación-acción, acción-control y control-planeación que tiene tres niveles: Gestión estratégica (es accionar las finalidades y estrategias corporativas). La gestión táctica (acciona las estrategias de las unidades de la organización). La gestión operativa (ejecución de programas y controles).

a. Gestión de mercados y ventas

La unidad o área de mercadeo y de ventas elaboran el Plan de Ventas que es un pronóstico en el que se estiman los costos, los gastos, los ingresos y las utilidades. Está en dependencia de la capacidad y esfuerzo de otras áreas: finanzas, producción y logística con quienes se debe llegar a un consenso del plan definitivo. El fin del plan es reducir los riesgos al tomar decisiones regulando las acciones de acuerdo a las expectativas de la demanda y las variaciones de consumo, reduciendo los costos y buscando las condiciones económicas más rentables del entorno. (Velásquez, 2003, p. 76).

b. Gestión de proveedores

La gestión o administración de proveedores es un proceso de negociación que permite a las empresas seleccionar adecuadamente a sus abastecedores y negociar precios y condiciones de los bienes y servicios que compra. Puede considerarse que esta gestión es clave en la toma de decisiones de una empresa por que los proveedores conocen y controlan cuánto paga dicha empresa por los bienes. En ciertas ocasiones los proveedores pueden estar en una condición de poder frente a sus clientes (Una de las cinco fuerzas de Porter). Algunos especialistas como Riquelme, (s/f, párrs. 6 y 9), consideran que la gestión de proveedores incluye compras y adquisiciones, desarrollo y administración de contratos, transporte, logística, planificación estratégica y evaluación de proveedores.

c. Gestión de clientes

Hacer gestión de clientes es hacer marketing en sus formas transaccional (mix) o relacional. Hoy se habla de Administración de la Relación de los Clientes (Customer Relationship Management [CRM]) que es un marketing relacional y se define como “una filosofía y una estrategia de negocios apoyada por un sistema (la organización) y una tecnología (tecnologías de información)” con el fin de mejorar la relación con los clientes en un ambiente de negocios. Esto genera ventaja competitiva para

las empresas en las formas de innovación (diseño, proceso, tecnología) o por la creación y asimilación de conocimientos que no tienen los competidores. (León y Rodríguez, 2013, pp. 82-83).

Para alcanzar las metas del Marketing Relacional o CRM se requieren tres aspectos:

- Considerar al mercado como factor muy influyente en los cambios de preferencias, necesidades de los clientes.
- El apoyo tecnológico y de comunicación de las TIC.
- Efectividad y eficiencia en las acciones.

d. Gestión de calidad

Según Arias, (2008, pp. 4-7), en el tema de calidad se ha dado una evolución de cuatro etapas las cuales son:

- Calidad basada en *la inspección de la calidad* (1910) de productos defectuosos en procesos y terminados.
- Implantación del *control estadístico de la calidad* en procesos para mejorar la eficiencia, reducir costos y estandarizar el producto (1920-1950).
- Desarrollo del *aseguramiento de la calidad* (1960) que aplica el concepto y técnicas de calidad en todas las etapas del

producto/servicio desde su diseño hasta el servicio post venta satisfaciendo la necesidad y seguridad de los clientes finales.

- *Gestión de la calidad* (1970) es una filosofía adoptada por las organizaciones que enfocan la calidad hacia las expectativas y necesidades del cliente, la participación de trabajo en equipo y para lo cual instala mejoras continuas como estrategia general en los procesos diarios para incrementar la calidad de sus productos y servicios aumentando su eficiencia.

La gestión de calidad busca que las necesidades, los deseos y las expectativas del mercado, de los distribuidores, de los clientes y usuarios finales se traduzcan en atributos de calidad y estos a su vez en especificaciones de diseño, producción, ventas de los productos, servicios.

Sus principios básicos (Rugeles, 2013, párr. 2) son:

- Interesarse en conocer las necesidades internas y externas de sus clientes.
- Buscar la mejora continua analizando todos los procesos.
- Formar con el personal equipos de mejoras para analizar tanto los procesos como a los clientes.

- Consolidar en la empresa el reconocimiento a los buenos valores y creatividad de su personal.

e. Gestión en investigación, desarrollo, innovación [I+D+i]

Siendo una preocupación reciente en la administración de empresas, existen muchas definiciones sobre I+D por lo que según el libro de la Confederación Empresarial de Madrid [CEIM] (2001, p. 35) citando el *Manual de Frascati* de la OCDE (1994), “la Investigación y el Desarrollo comprenden el trabajo creativo llevado a cabo de forma sistemática para incrementar el volumen de conocimientos, incluido el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad y el uso de esos conocimientos para derivar nuevas aplicaciones”. Así mismo, la I+D involucran tres actividades:

- Investigación básica: Son los trabajos experimentales o teóricos originales que entregan conocimientos científicos nuevos de fenómenos o hechos observables sin querer darles ninguna aplicación o uso específico. Se obtienen “descubrimientos”.
- Investigación aplicada: Se originan en los experimentos o teorías de la investigación básica para obtener nuevos conocimientos orientados a lograr un objetivo práctico para futura explotación comercial, se les llama “Inventos”.

- Desarrollo tecnológico: Son trabajos sistemáticos originados en los conocimientos de la investigación aplicada para producir materiales, dispositivos, procedimientos o servicios nuevos o la mejora substancial de los ya existentes. Se le conoce como “saber hacer”.

De otro lado, Ruiz (1988) citado por el mismo libro 9 de la Confederación Empresarial de Madrid [CEIM] (2001, p. 32), la innovación (i) se entiende “como el conjunto de actividades inscritas en un determinado período de tiempo y lugar, que llevan a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de productos nuevos o mejorados, servicios o técnicas de gestión y organización”.

Según el Manual de Innovación del Centro Europeo de Empresas e Innovación [CEEI Ciudad Real] (2014, p. 6) Innovación es “la transformación de una idea en un producto vendible, nuevo o mejorado, en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en un nuevo método del servicio social” (tomado del *Manual de Frascati* de la OCDE, 1994). Para la Fundación COTEC innovación “es el arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado valore”.

Se han propuesto numerosos tipos de innovación pero según [CEEI Ciudad Real], (2014, p. 6) esta se puede evaluar desde tres enfoques, según el grado o intensidad, naturaleza y ámbito de aplicación:

Según grado de innovación:

- Innovación incremental.
- Innovación radical.

Según naturaleza de la innovación:

- Innovación tecnológica.
- Innovación comercial.
- Innovación organizativa.

Según aplicación de la innovación:

- Innovación de producto o servicio.
- Innovación de proceso.

2.2.3.4. Asociatividad

a. Definición

El Sistema Económico Latino Americano [SELA], (2015, p. 15), la define como un mecanismo de cooperación para el desarrollo de alianzas

entre dos o más actores, sean públicos o privados, determinado por la necesidad y la intención de lograr un objetivo colectivo.

Además, podemos definirla como una estrategia que, generando eficiencia colectiva y sinergia de conjunto, sirve para enfrentar los mercados globalizados y la creciente competencia entre empresas del país y el exterior.” (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ], (2013b, pp. 1 y 12). Esta estrategia asociativa empresarial busca la cooperación entre empresas para:

- Bajar los costos.
- Modernización empresarial.
- Alcanzar economías de escala.
- Adoptar nuevas formas de hacer negocios.
- Hacer investigación, desarrollo e innovación.
- Mejorar la gestión, la productividad, la competitividad.
- Tentar la internacionalización en una época de globalización.

Según la Corporación de Desarrollo Tecnológico, (2015, p. 13) se puede buscar la asociatividad empresarial por tres razones:

- Razones internas: Para ir más allá de la supervivencia, reducir la incertidumbre, disminuir las debilidades, juntar capacidades específicas.
- Razones competitivas: Reforzar posiciones en determinado mercado o abrir nuevos mercados.
- Razones estratégicas: Lograr nuevas y mejores posiciones estratégicas para el abastecimiento y/o la venta.

b. Factores determinantes para seleccionar el modelo

Previamente hay que tomar en cuenta las características y requerimientos de la forma asociativa y del modelo (MINCETUR – PROMPERU, 2013b, p. 2) con respecto al mercado a ser atendido:

- Ritmo de crecimiento de la demanda.
- Nivel de incertidumbre de la demanda.
- Estandarización de los compradores y los canales de distribución.
- Estandarización del producto o servicio.
- Poder de negociación de la empresa.
- Uso de tecnología intensiva en mano de obra o en capital.
- Nivel de acceso a la tecnología y al financiamiento.

(MINCETUR. Proyecto de Cooperación UE-PERÚ/PENX, 2008, p. 24).

c. Tipos de organizaciones empresariales (MINCETUR – PROMPERU, 2013b, pp. 26-27).

- *Subcontratación*: La gran empresa en una relación vertical compra a una o varias MIPYME.
- *Alianzas estratégicas*: Empresas del mismo rubro productivo se relacionan horizontalmente para realizar acciones que individualmente no lo pueden hacer como compras, comercialización, investigación.
- *Distritos industriales*: Conglomerados de empresas industriales del mismo rubro que se complementan y cooperan entre ellas para fortalecer su competitividad.
- *Núcleos empresariales*: Empresas del mismo rubro o diferentes pero con problemas comunes que se unen para buscar soluciones conjuntas.
- *Redes de servicios*: Equipos de trabajo formados con personal de diferentes especialidades para atender las necesidades de clientes.
- *Pools de compras*: Empresas agrupadas realizan compras conjuntas aumentando su poder de negociación frente a proveedores.

- *Grupos de exportación*: Empresas de un mismo rubro que se unen para exportar juntas con la asistencia de un coordinador especialista que los va guiando.
- *Clúster*: Grupo de empresas de un mismo rubro geográficamente reunidas para fines productivos o servicios son apoyadas por otras instituciones públicas o privadas.
- *Joint Venture*: Dos o más empresas forman una nueva sociedad jurídica independiente para cumplir estrategias competitivas que les interese con aporte de capital, tecnología, recursos, etc.
- *Consortios*: Dos o más empresas, manteniendo su independencia, se asocian legalmente mediante un contrato de mediano o largo plazo bajo una gerencia común para atender un negocio y obtener beneficio económico. Art 445 de la Ley General de Sociedades (Perú).
- *Consortio de exportación*: Alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover e introducir los bienes y servicios de sus asociados en mercados extranjeros, incrementando sus fortalezas y disminuyendo sus debilidades mediante acciones conjuntas.
- *Franquicias*: Es una licencia, derecho o concesión otorgada mediante un contrato por la que una persona o empresa entrega a otra para explotar un modelo de negocio sea producto, servicio o

marca comercial exitosa, brindando capacitación técnica productiva y comercial a cambio de un pago inicial más un porcentaje periódico de las ventas.

d. Ventajas competitivas de la asociatividad

- Menores costos por producir con economía de escala.
- Se comparten costos, riesgos, beneficios.
- Empresas e instituciones cooperantes al trabajar juntas mejoran el acceso a la capacitación, a tecnologías de procesos, TIC.
- Mejora el reconocimiento y el acceso al crédito y financiamiento.
- Mejora la calidad y el diseño de productos, empaques.
- Mejora la gestión del conocimiento técnico, productivo y comercial.
- Incremento de la producción, productividad y competitividad, precio de los productos y rentabilidad.
- Mayor poder de negociación ante proveedores, clientes.
- Mejora la gestión y el control en las empresas.

e. Motivos de fracaso de las asociaciones

- No lograr confianza y/o comunicación entre los asociados.

- No tener objetivos comunes bien definidos y concordados.
- Ausencia de información y transparencia en los planes y programas de acción.
- Ausencia de estímulos para la cooperación.
- Falta de procedimientos de control.

(MINCETUR. Proyecto de Cooperación UE-PERÚ/PENX, 2008, pp. 28 - 30).

2.2.3.5. Consorcios de exportación

Hay variadas definiciones según autores e instituciones, pero todas con un objetivo principal: asociación de empresas para exportar.

“Es una alianza voluntaria de empresas a mediano y largo plazo con el objetivo de promover mediante acciones conjuntas los bienes y servicios de sus miembros facilitando la exportación” (SELA, 2015, p. 4).

“Es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero, potenciando sus fortalezas y minimizando sus debilidades para insertarse en el comercio

internacional.” Un consorcio se formaliza mediante un contrato y tendrá una personería jurídica. (PROMPERÚ, 2016, p. 3).

a. Principios importantes para la formación de un consorcio

- Tener objetivos claros y mercado objetivo común.
- Coincidir en una visión a mediano y largo plazo.
- Asociarse en base a confianza mutua.
- Trabajo en equipo.



Figura 8. Esquema de consorcio de exportación
Fuente: (ONUDI, 2008, p. 11)

b. Tipos de consorcios de exportación

Según su objetivo:

De promoción: Solo promueve productos y facilita el acceso a mercados externos de sus asociados compartiendo costos promocionales y logísticos. Las empresas pueden vender individualmente. ONUDI (2008, p.11-12)

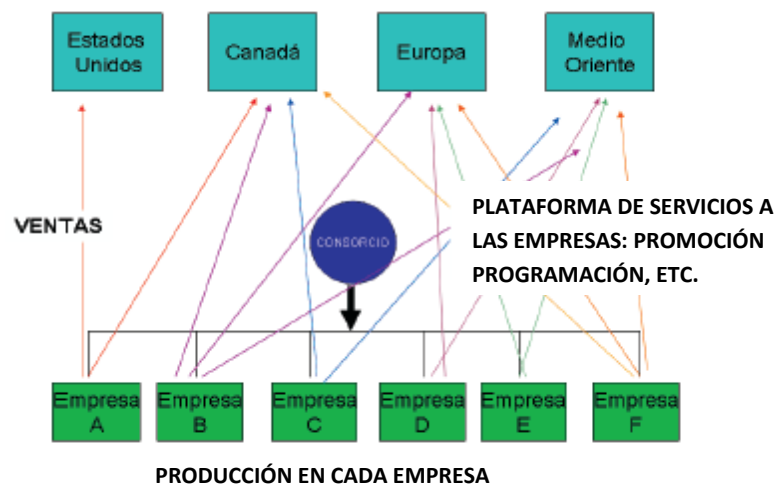


Figura 9. Esquema de consorcio de promoción

Fuente: ONUDI, (2008, p.12)

De ventas: Hay dos tipos:

Consortio de comercio que adquiere los productos de las empresas asociadas y los revende.

Consortio agente de exportación en que el conjunto de empresas son las exportadoras. Ejecuta la promoción y organiza las ventas de empresas asociadas, delegando autoridad de hacer negocios en el representante del consorcio. No se permite la venta individual y controlan la calidad de productos a exportar ONUDI (2004, p. 8).

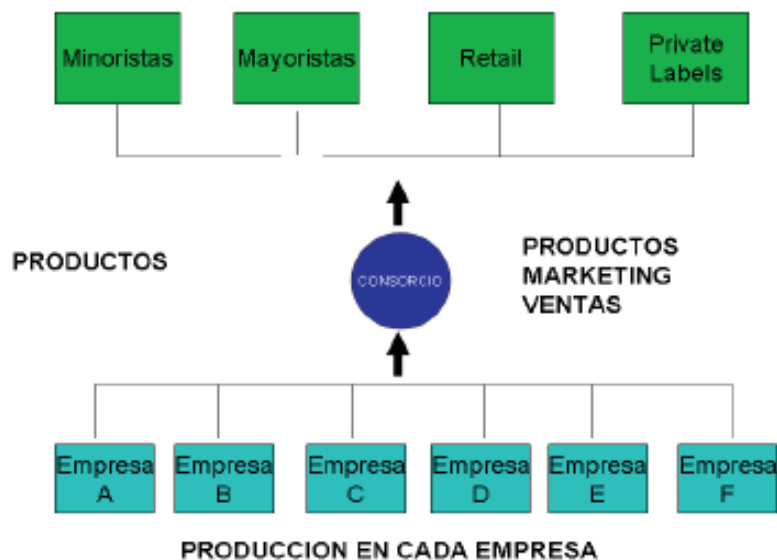


Figura 10. Esquema de consorcio de ventas
Fuente: ONUDI, (2008, p. 13)

Opera bajo ciertas características:

- Las empresas asociadas se integran hacia adelante.
- Manejan una colección única de productos o un portafolio de productos para el mercado meta.

- Ofertan una marca propia.
- Buscan el contacto con los clientes.
- Como consorcio genera utilidades y busca negocios duraderos.

c. Etapas para la formación de un consorcio (PROMPERÚ, 2016, pp. 8-17).

Sensibilización:

- Identificación del sector productivo/servicios.
- Identificación y selección de empresas candidatas.
- Evaluación de los candidatos.

Preparación:

- Selección preliminar de empresas.
- Diseño del programa de capacitación.
- Realización de la capacitación.
- Evaluación y selección definitiva de empresas:
 - * Verificar el tamaño de las empresas integrantes.
 - * Conocer su experiencia exportadora.
 - * Predisposición a agruparse y trabajar en equipo.
 - * Determinar la compatibilidad de los productos/servicios.
 - * Cuantificar los recursos financieros necesarios.
 - * Proponer una oferta exportable.

- Elaboración del acta constitutiva del consorcio.

Implementación:

- Elaboración de un reglamento interno.
- Estandarizar la capacidad competitiva.
- Elaboración de plan de negocios y plan financiero.
- Aprobación e implementación de planes.

Consolidación:

- Elaboración del estatuto del consorcio.
- Definición de la forma jurídica del consorcio.
- Realización de actividades de promoción y asistencia.
- Desarrollo de planes piloto.
- Inicio de la internacionalización de consorciados.

d. Ventajas de los consorcios según PROMPERÚ (2016, pp. 18-20).

- Creación de una nueva organización exportadora conservando su autonomía de gestión e individualidad jurídica para vender en otros mercados nacionales o extranjeros.

- Se obtienen reducción de costos, gastos y riesgos en la introducción, promoción y comercialización de productos/ servicios en mercados externos por compartirse con todos los integrantes del consorcio.
- Aumento de ingresos, productividad y competitividad.
- Usufructo de servicios especiales onerosos como laboratorios de control de calidad, investigación, desarrollo, innovación.
- Apertura en condiciones favorables al sistema crediticio y acceso al financiamiento no reembolsable.
- Mayor poder de negociación frente a proveedores, entidades del estado, clientes extranjeros.
- Creación de una marca fuerte mejorando su presentación.
- Mejoran su conocimiento en comercio exterior y mercados.
- Implementación de un plan de comunicación a menor costo.
- Oportunidades de formar alianzas en el extranjero.

e. Problemas en la implementación de los consorcios

- No contar con un promotor o gestor de negocios calificado.
- Se baja la seguridad y secreto empresarial de los consorciados.
- No tener claro los objetivos del consorcio y mantener la desconfianza mutua.

- Falta de capital y de fuentes de financiamiento internas y externas apropiadas.
- No todos los consorciados tengan mentalidad empresaria.
- Los procesos de negociación pueden resultar largos y hasta frustrantes. (PROMPERÚ, 2016, p. 21).

2.2.3.6. MYPE: Ejemplos de formas asociativas exitosas en Perú.

Para que tenga éxito cualquier tipo de asociatividad empresarial se requiere que exista un elevado grado de cooperación y confianza entre los socios, un decidido apoyo del Estado y/o agentes privados para dejar atrás las ventajas comparativas (recursos naturales originales, mano de obra barata, capital disponible) y pasar hacia el logro de ventajas competitivas (recursos humanos calificados, uso de tecnologías de información y comunicación, innovación tecnológica, estrategias de cooperación empresarial y desarrollo de asociaciones, redes o conglomerados de empresas).

A. Ejemplos de consorcios exitosos (PROMPERÚ, 2016, pp. 28-29)

1. Consorcio Inka's Experience de turismo vivencial para extranjeros.

2. Peruvian Bio Consortia de productos naturales fito terapéuticos, cosméticos, nutraceuticos y funcionales de Lima.
3. Consorcio Perú Eléctrico ATEM – Lima Son cuatro empresas que producen equipos eléctricos para exportar a Ecuador y Bolivia.
4. Asociación de Productores de Uva de Mesa – PROVID
5. Asociación de Productores de Cítricos – Pro Citrus,
6. Asociación de Productores de Mango – APEM

B. Clúster exitosos (García, Cervera, Cabrera, 2005, pp. 5-7)

1. Complejo Gamarra de confección y comercialización de ropa, Lima.
2. Parque Industrial de Villa El Salvador Lima, que alberga siete especialidades: Artesanía, carpintería, metal mecánica, calzado, confecciones textiles y servicios.
3. Fabricantes de cuero, calzado y afines en Trujillo.
4. Instituto Peruano del Algodón Pyma y Tangüis.
5. Instituto de la Alpaca y Camélidos, es un típico clúster geográfico instalado en Arequipa, Cusco y Puno.
6. Consorcio Logístico Frío Aéreo moviliza más de 75 mil toneladas anuales de espárragos y fritas por el aeropuerto Lima-Callao.

2.3. Definición de términos

- Asociatividad: Mecanismo de cooperación para el desarrollo de alianzas entre dos o más actores, sean públicos o privados, determinado por la necesidad y la intención de lograr un objetivo colectivo. (SELA, 2015, p. 15).
- Competitividad: Posición relativa que tiene un competidor en relación a otros competidores. (Stoner, Freeman, Gilbert, 1996, p. 3)
- Consorcio de exportación: Es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de esos productos mediante acciones conjuntas. (ONUUDI, 2008, p. 10)
- Control de procesos: Procedimiento de control de calidad en el que las muestras físicas y estadísticas se toman durante el proceso de transformación para detectar desviaciones y aplicar correcciones hasta lograr su optimización (Robbins y Coulter 1996, p. 706)
- Denominación de origen: Se emplea el nombre de una región o ámbito geográfico y sirve para designar, distinguir y proteger un producto en función de sus especiales características derivadas esencialmente del medio geográfico en que se elabora, considerando factores naturales, climáticos y humanos. (Comunidad Andina – Decisión 486 2000, p. 1)

- Economía de escala: Reducción en los costos unitarios de un producto (u operación que entra en la elaboración de un producto) en tanto que aumenta el volumen absoluto por período (Porter, 1982, p. 27).
- Estrategia: Es el programa general para definir y lograr los objetivos de una organización; es la respuesta de la organización ante su entorno a lo largo del tiempo (Stoner y Freeman, 1994, p. 206).
- Factores endógenos: Son factores que influyen en un cierto comportamiento y que por su procedencia interior son factibles de estimular y/o controlar. Son propios de cada organización (Stoner et. al. 1994, p. 64).
- Factores exógenos: Son todos los elementos del entorno organizacional que son significativos en su operación; incluye elementos de acción directa e indirecta (Stoner, et. al. 1994, p. 65).
- Gestión: Es el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2007, p. 45).
- Meta: Fin que pretende alcanzar la organización; las metas son elementos fundamentales de las organizaciones. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo (Stoner, Freeman, Gilbert, 1996, p. 6).

- Mercado objetivo: Un grupo de clientes (personas u organizaciones) a quienes el vendedor dirige su esfuerzo de marketing (Stanton, Etzel, Walker, 1994, p. 702).
- MYPE: Es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene por objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. En Perú se define así a la Micro y Pequeña Empresa. Decreto Legislativo N° 1086. (www.sunat.gob.pe)
- Objetivos: Son los fines hacia los que se dirige la actividad; son los resultados a lograr. Representan no solo el fin de la planeación sino también el fin al que se encaminan la organización, la integración de personal, la dirección y el control. (Koontz y Weihrich, 1991, p. 50).
- Penetración de mercado: Estrategia de crecimiento del producto-mercado en la que una compañía trata de vender más de sus productos vigentes a sus mercados actuales (Stanton, Etzel y Walker, 1994, p. 704).
- Políticas: Criterios o lineamientos generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones y deben ser consistentes con un objetivo que se desea lograr (Koontz y Weihrich, 1991, p. 52).

- Posicionamiento: Estrategias de un vendedor al detalle para distinguirse de un modo favorable de los competidores en las mentes (y en los corazones) de grupos de consumidores seleccionados. (Stanton, Etzel, y Walker, 1994, p. 704).
- Programas: Plan que se usa una sola vez y cubre una serie relativamente amplia de actividades de la organización y especifica los pasos más importantes, su orden y oportunidad así como la unidad responsable de cada paso (Stoner, Freeman, Gilbert, 1996, p. 324).

CAPÍTULO III

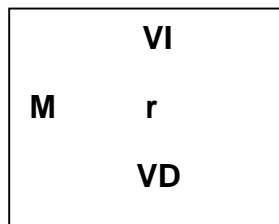
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es básica porque obtiene y recopila información.

3.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es descriptivo-correlacional, pues se realiza una descripción de los hechos, fenómenos y estado del arte y luego se relacionan las variables evaluándolas y cuantificándolas.



Dónde:

M = Muestra

VI = Factores endógenos y exógenos

VD = Asociatividad empresarial colectiva

r = relación

3.3. Método de investigación

Es de corte transversal o transaccional porque describe las variables en estudio y analiza su incidencia e interrelación en un determinado momento.

3.4. Diseño de la investigación.

La investigación tiene un diseño *no experimental* ya que se realiza sin manipular deliberadamente variables” observándose los “fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. (Hernández, Fernández, Baptista, (2010, pp. 149 - 150).

3.5. Población y tamaño de muestra

3.5.1. La población de estudio fueron todos los productores de pisco de Tacna que tuvieron vigentes sus autorizaciones de uso de las Denominaciones de Origen (D.O.) para las diferentes clases de piscos reconocidos al 31 de diciembre 2015.

3.5.2. La muestra consistió en un estudio censal por ser una población finita y pequeña de once productores de pisco que cumplían el requisito de la D.O. vigente a la fecha indicada.

3.6. Técnica empleada

La técnica fue aplicar un formato de cuestionario y observación a los productores.

3.7. Instrumentos

3.7.1. Encuesta.

Para recoger información se utilizó el formato de cuestionario desarrollado por el investigador el cual contiene 36 preguntas y 108 alternativas de respuestas dicotómicas procesadas mediante el software estadístico SPSS versión 22 que incluye:

- Tablas de tabulaciones cruzadas (frecuencias, porcentajes) y figuras.
- Contrastación de hipótesis estadísticas.
- Pruebas de Chi-cuadrado (X^2) de Pearson para evaluar la hipótesis y la relación entre dos variables categóricas.
- Coeficiente de contingencia de Pearson para cuantificar la relación entre variables nominales u ordinales.

3.7.2. Validación del instrumento

El instrumento fue evaluado por tres expertos obteniendo un coeficiente igual a 0,926 lo cual es excelente (0,81 – 1,00). (Ver Anexo 3).

Tabla 4.
Validación del instrumento por juicio de expertos

Expertos	Coeficiente
Dr. Manuel Caipa Ramos	0,88
Dr. Víctor EcheGARAY Munenaka	0,95
Dr. Ernesto Pino Nina	0,95
Coeficiente de validez	0,926

Fuente: Elaboración propia (2017).

3.7.3. Confiabilidad del instrumento

Para comprobar la fiabilidad del instrumento se aplicó el Coeficiente Alfa de Cronbach utilizando el software SSPP v. 22 resultando un valor de 0,967 lo que le confiere alta confiabilidad.

Tabla 5.
Coeficiente Alfa de Cronbach para instrumento evaluado

Coeficiente obtenido	Número de elementos
0,967	108

Fuente: Reporte de SPSS
Elaboración propia (2017).

3.7.4. Contrastación de hipótesis y coeficiente de contingencia (C)

Se utilizó Chi Cuadrado de Pearson (X^2) por tratarse de dos variables no paramétricas de tipo ordinal o nominal (categóricas), utilizando una tabla de contingencia o tabulación cruzada de dos dimensiones y cada una representa una variable.

El coeficiente de contingencia de Pearson (C), es una medida de relación estadística que expresa la intensidad de la relación entre dos variables nominales u ordinales que tienen dos o más categorías.

3.8. Ámbito y temporalidad de la investigación

La investigación se desarrolló en la Provincia de Tacna en el período 2016-2017.

3.9. Sistema de variables

Tabla 6.
Operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
FACTORES ENDÓGENOS Y EXÓGENOS. Definición operacional: Componentes internos propios de cada empresa y las condiciones del entorno empresarial que influyen en su gestión y desarrollo.	Internos	Planeación	Ordinal
		Organización	
		Dirección	
		Control	
		Recursos humanos	
		Recursos económicos	
		Recursos materiales	
		Recursos tecnológicos de información.	
	Externos	Político	Ordinal
		Legal	
		Económico	
		Social	
		Tecnológico	
	VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES
ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL Definición operacional: Decisión voluntaria de juntar esfuerzos, recursos sin perder individualidad para lograr objetivos comunes que las vuelva más competitivas.	Gestión de la MYPE	Gestión de mercados y ventas	Ordinal
		Gestión de proveedores	
		Gestión de clientes	
		Gestión de calidad, investigación y desarrollo	
		Asociatividad para exportar	
	Asociatividad		

Fuente: Elaboración propia (2017).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Identificación de los desafíos del contexto internacional y nacional

Las características actuales de los mercados, entre ellas la globalización de los mismos, los avances tecnológicos (informáticos y de comunicaciones principalmente), obligan a que las empresas se modernicen y dejen atrás la gestión individual; sus conductores y colaboradores se capaciten, seleccionando modelos de asociatividad que les permita alcanzar, entre otros logros, una economía de escala con productividad y competitividad a la vez que busquen reducción de costos, acceso al financiamiento, capacitación, estandarización de sus procesos y calidad de sus productos, de paso que se incrementa la capacidad negociadora frente a proveedores, clientes, para enfrentar mejor a sus competidores, consolidando una oferta nacional exportable sobre la base del volumen, calidad, valor agregado y bajo una marca colectiva posicionada, exitosa.

4.2. Resultados de las respuestas al cuestionario:

- Planeamiento

Tabla 7.
Definición de metas, objetivos y programas

¿La empresa define y selecciona sus	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Metas?	1	9,1	10	90,9	11	100,0
Objetivos?	0	0	11	100,0	11	100,0
Programas a ejecutar?	7	63,6	4	36,4	11	100,0

Fuente: Cuestionario
Elaboración propia (2017).

Análisis: La Tabla 7 y Figura 11 muestran que sí definen y seleccionan: metas el 90,9 %; objetivos el 100 %. Programas a ejecutar solo el 36.4 %.

Tabla 8.
Planificación de presupuesto anual

¿Planifica un presupuesto anual?	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Respuestas	10	90,9	1	9,1	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: De la Tabla 8 y Figura 12, se observa que el 90,9 % de los conductores de las once bodegas, no planifican un presupuesto anual.

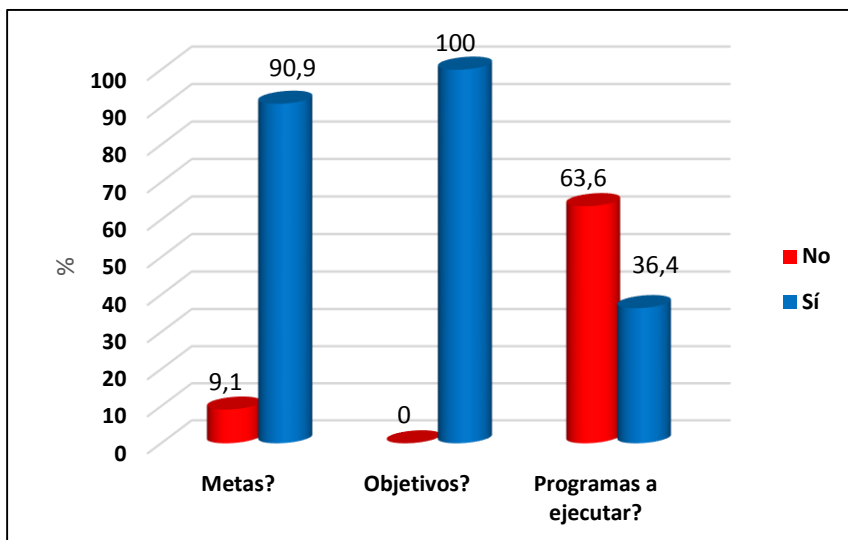


Figura 11. Definición de metas, objetivos y programas
 Fuente: Tabla 7
 Elaboración propia (2017).

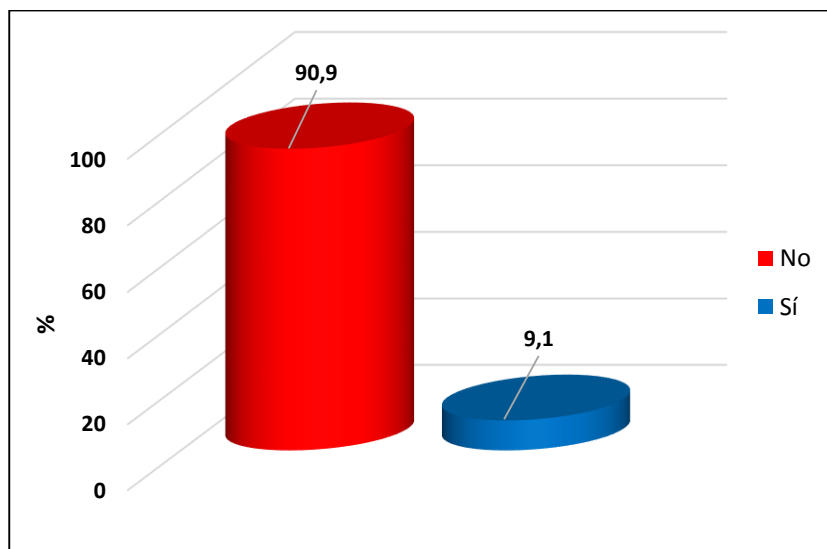


Figura 12. Planificación de presupuesto anual
 Fuente: Tabla 8
 Elaboración propia (2017).

- Organización

Tabla 9.
Definición de departamentos o áreas

¿Tiene la empresa bien definidos sus departamentos o áreas de	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Compras?	5	45,5	6	54,5	11	100,0
Producción?	2	18,2	9	81,8	11	100,0
Comercial?	8	72,7	3	27,3	11	100,0
Aseguramiento de la calidad?	8	72,7	3	27,3	11	100,0
Administración?	8	72,7	3	27,3	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: De la Tabla 9 y Figura 13, se observa que los conductores de las once bodegas, sí tienen bien definidos sus departamentos o áreas de: compras 54,5 % y producción 81,8 %. No tienen definidas sus áreas comerciales, de aseguramiento de la calidad y de administración 72,7 %. Queda claro que para la mayoría de ellos, el área de producción es la más importante seguida de compras. Las otras áreas no las implementan.

Tabla 10.
Disponibilidad de manuales en las empresas

¿La empresa cuenta con manuales de	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Organización y funciones?	8	72,7	3	27,3	11	100,0
Procedimientos?	9	81,8	2	18,2	11	100,0
Producción y especificaciones técnicas?	5	45,5	6	54,5	11	100,0
Higiene y seguridad?	6	54,5	5	45,5	11	100,0
Sistema HACCP (Análisis de peligros y control de puntos críticos)?	11	100,0	0	0	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
 Elaboración propia (2017).

Análisis: La Tabla 10 y Figura 14 muestran que los conductores de las once bodegas, no disponen de manuales en: Organización y Funciones, 72,7 %. Procedimientos, 81,8 %. Producción y especificaciones técnicas, 45,5 %. Higiene y seguridad, 54,5 %. Sistema HACCP, 100.0 %

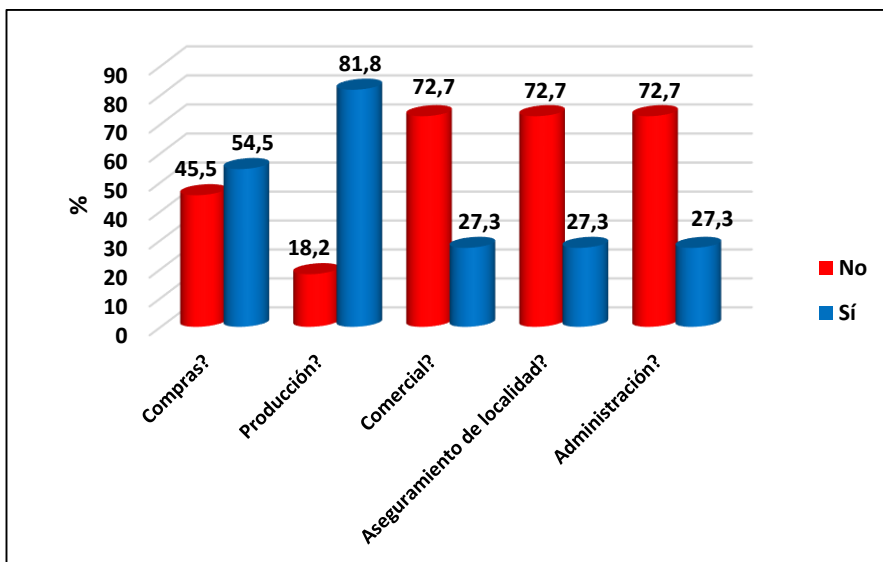


Figura 13. Definición de departamentos o áreas

Fuente: Tabla 9
Elaboración propia (2017).

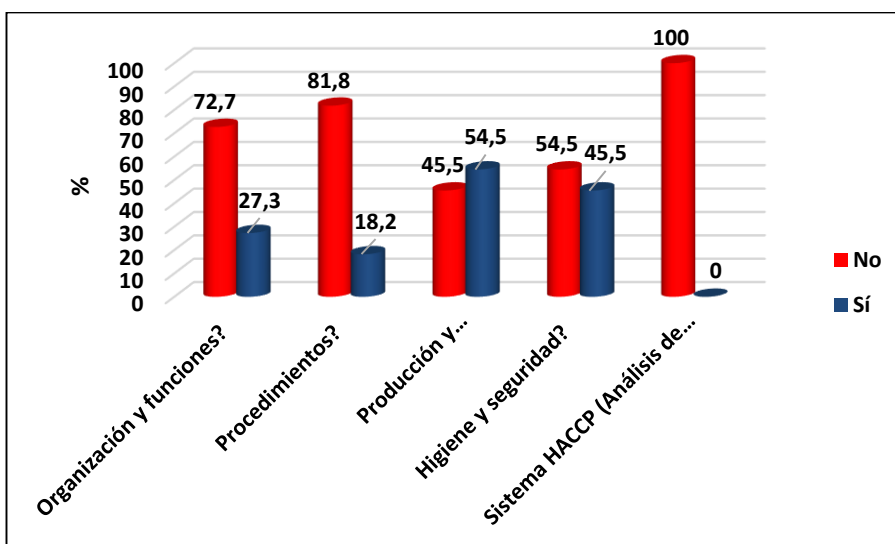


Figura 14. Disponibilidad de manuales en las empresas

Fuente: Tabla 10
Elaboración propia (2017).

- Dirección

Tabla 11.

Decisiones le permiten alcanzar objetivos

¿Las decisiones que toma, le permiten alcanzar los objetivos trazados para la empresa?	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Respuestas	0	0	11	100,0	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: Por la Tabla 11 y Figura 15 los once bodegueros afirman que las decisiones que toman sí les permite alcanzar sus objetivos empresariales.

- Control

Tabla 12.

Tipos de control utilizados en la empresa

¿Qué tipo de control utiliza?	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
¿Control sobre procesos productivos?	2	18,2	9	81,8	11	100,0
¿Control sobre procesos administrativos?	10	90,9	1	9,1	11	100,0
¿Control sobre resultados económicos?	5	45,5	6	54,5	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: La Tabla 12 y Figura 16, muestran que el 81,8 % sí utilizan controles en procesos productivos; sólo 9,1 % controlan procesos administrativos y el 54,5 %. controlan resultados económicos.

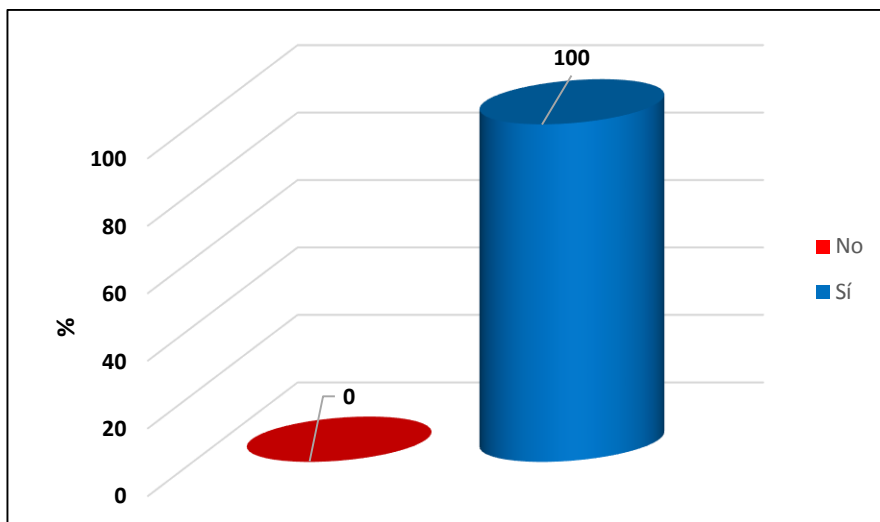


Figura 15. Decisiones le permiten alcanzar objetivos

Fuente: Tabla 11

Elaboración propia (2017).

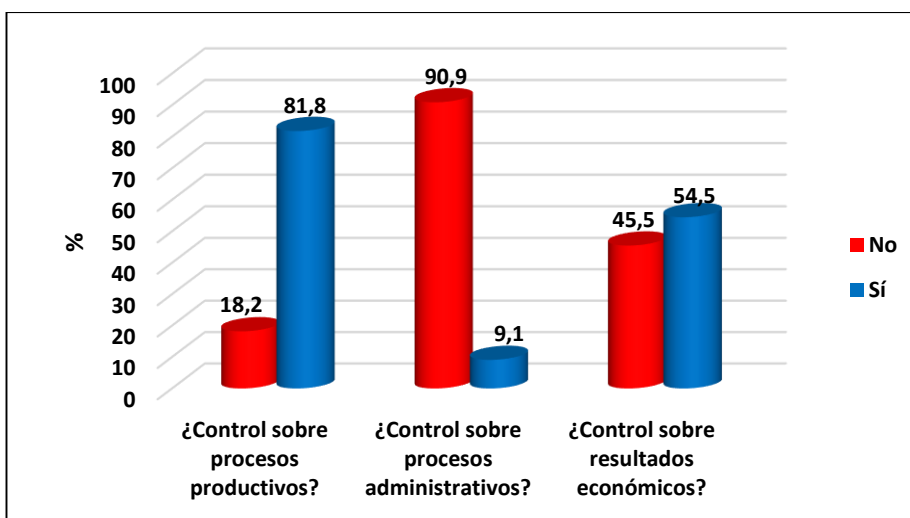


Figura 16. Tipos de control utilizados en la empresa

Fuente: Tabla 12

Elaboración propia (2017).

- Recursos humanos

Tabla 13.

Seguimiento para mejorar condiciones laborales

¿Hace seguimiento y ajustes a las acciones destinadas a mejorar las condiciones laborales de sus colaboradores?	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Respuestas	9	81,8	2	18,2	11	100,0

Fuente: Cuestionario.

Elaboración propia (2017).

Análisis: Por la Tabla 13 y Figura 17, el 81,8 % no hacen seguimiento ni ajustes para mejorar las condiciones laborales de sus colaboradores.

- Recursos económicos

Tabla 14.

Origen de los recursos económicos utilizados

¿Los recursos económicos que utiliza para su empresa son ?	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
¿Recursos propios (ahorros, utilidades)?	0	0	11	100,0	11	100,0
¿Recursos del sistema financiero (préstamo, crédito)?	7	63,6	4	36,4	11	100,0
¿Ambos?	7	63,6	4	36,4	11	100,0

Fuente: Cuestionario.

Elaboración propia (2017).

Análisis: La Tabla 14 y Figura 18, muestran que el 100,0% utilizan recursos propios; del sistema financiero sólo el 36,4% y de ambos 36,4%.

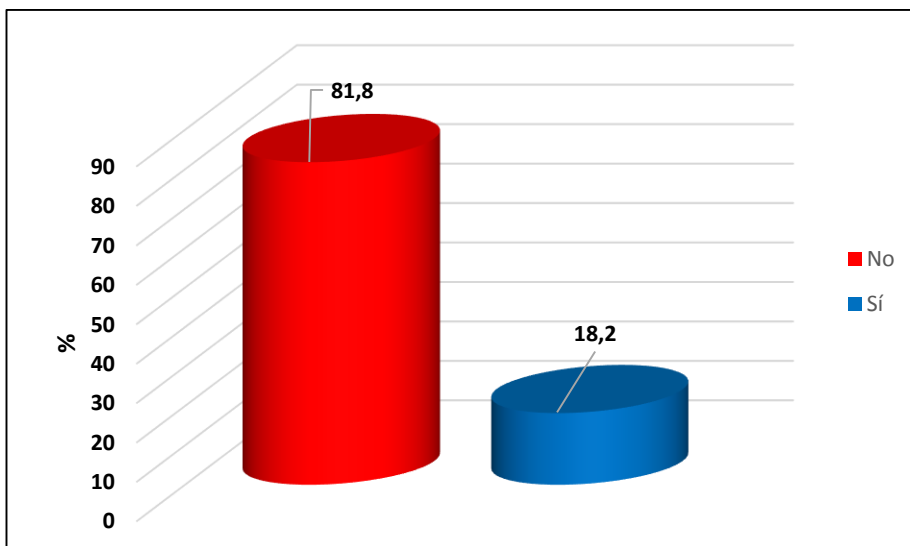


Figura 17. Seguimiento para mejorar condiciones laborales

Fuente: Tabla 13

Elaboración propia (2017).

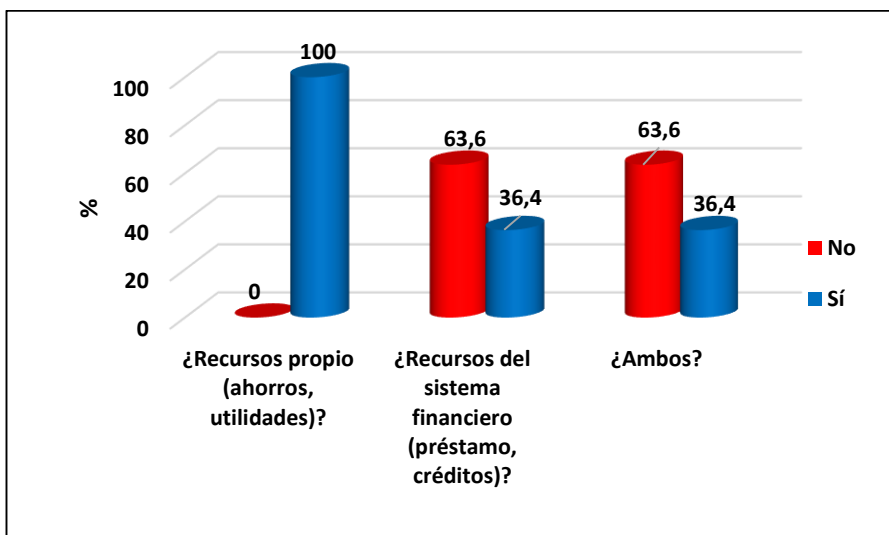


Figura 18. Origen de los recursos económicos utilizados.

Fuente: Tabla 14

Elaboración propia (2017).

Tabla 15.
Obtención de recursos del sistema financiero

¿Los recursos del sistema financiero los consiguen con	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Facilidad?	9	81,8	2	18,2	11	100,0
Dificultad?	8	72,7	3	27,3	11	100,0
No lo puede conseguir?	10	90,9	1	9,1	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: De la Tabla 15 y Figura 19, observamos que los recursos económicos del sistema financiero no lo consiguen con facilidad 81,8 %; con dificultad 72,7 %; no lo pueden conseguir 90,9 %.

- Recursos materiales

Tabla 16.
Origen de la materia prima uva

Respecto de la materia prima uva	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
¿La produce Ud.?	5	45,5	6	54,5	11	100,0
¿Compra a terceros?	3	27,3	8	72,7	11	100,0
¿Combina las opciones anteriores?	7	63,7	4	36,4	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: La Tabla 16 y Figura 20, muestran que la uva la producen 54,5 %; compran a terceros 72,7 % y combinan opciones 36,4 %.

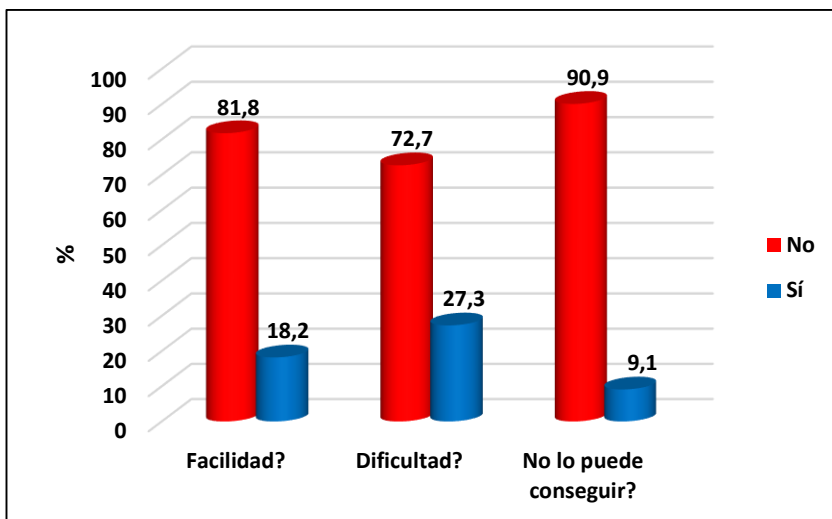


Figura 19. Obtención de recursos del sistema financiero

Fuente: Tabla 15.

Elaboración propia (2017).

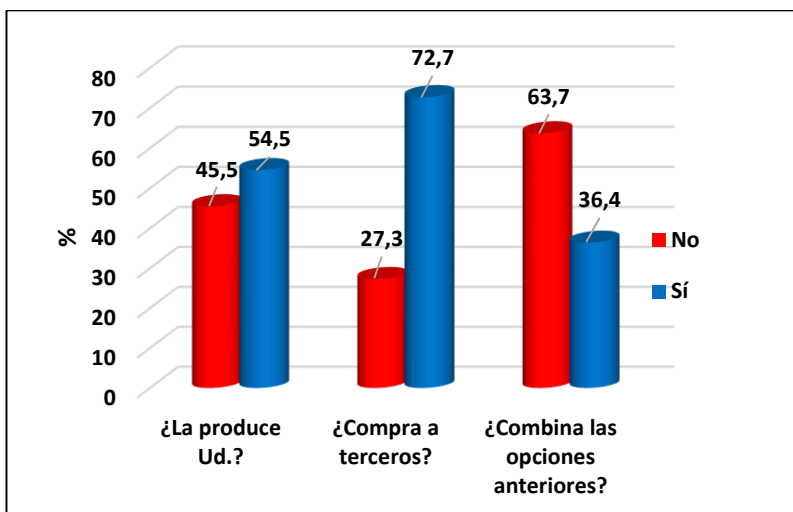


Figura 20. Origen de la materia prima uva

Fuente: Tabla 16.

Elaboración propia (2017).

- Recursos tecnológicos de información

Tabla 17.
Uso del internet y redes sociales

¿Ud. y/o sus colaboradores utilizan el internet y las redes sociales para	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Investigar sobre nuevos mercados para el pisco?	7	63,6	4	36,4	11	100,0
Investigar sobre proveedores de materiales, equipo?	3	27,3	8	72,7	11	100,0
Investigar lo que hacen las marcas competidoras?	9	81,8	2	18,2	11	100,0
Publicitar sus piscos y promociones?	7	63,6	4	36,4	11	100,0
Vender sus piscos?	10	90,9	1	9,1	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: De la Tabla 17 se observa que los conductores de las bodegas no utilizan el internet y redes sociales para investigar sobre: nuevos mercados 63,6 %; saber lo que hacen las marcas competidoras 81,8 %; promocionar y publicitar su pisco 63,6 %; vender sus piscos 90,9 %. Sí lo utilizan el 72,7 % para buscar proveedores y materiales.

- Factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecoambientales

Tabla 18.
Información para enfrentar cambios económicos

¿Está informada y preparada la empresa para afrontar eventualmente cambios económicos nacionales (devaluación, recesión, inflación), que influyan sobre las ventas?	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Respuestas	9	81,8	2	18,2	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: De Tabla 18 y Figura 21, el 81.8 % de los bodegueros no están informados y preparados para afrontar cambios económicos nacionales.

Tabla 19.
Información para enfrentar cambios tributarios y otros

¿Está informada y preparada la empresa para cambios en aspectos	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Tributarios (suba o baja del IGV, del IR)?	7	63,6	4	36,4	11	100,0
Exigencias de protección ambiental y sanitarias?	8	72,7	3	27,3	11	100,0
Ampliación de tratados de libre comercio?	8	72,7	3	27,3	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: En Tabla 19 y Figura 22, los encuestados dicen no estar informados, preparados para afrontar: cambios tributarios 63,6 %; y sobre protección ambiental, exigencias sanitarias y tratados comerciales 72,7 %.

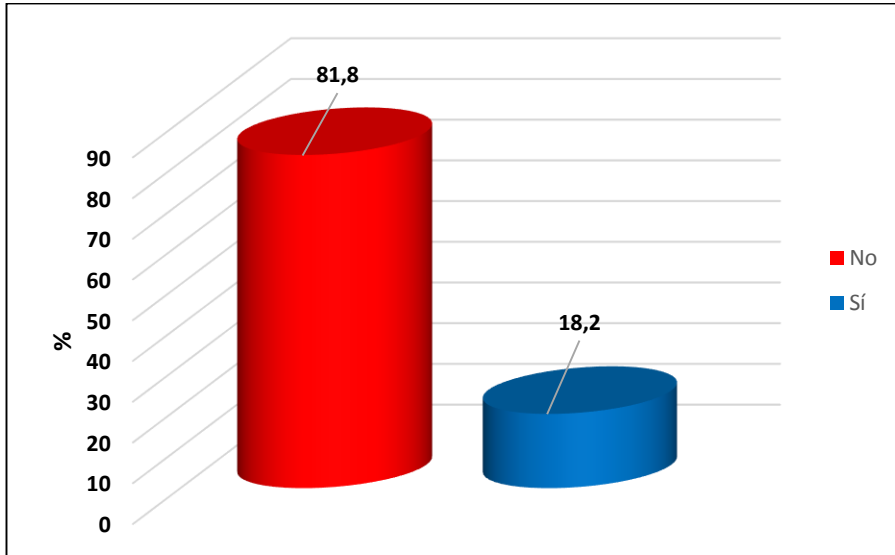


Figura 21. Información para enfrentar cambios económicos

Fuente: Tabla 18.

Elaboración propia (2017).

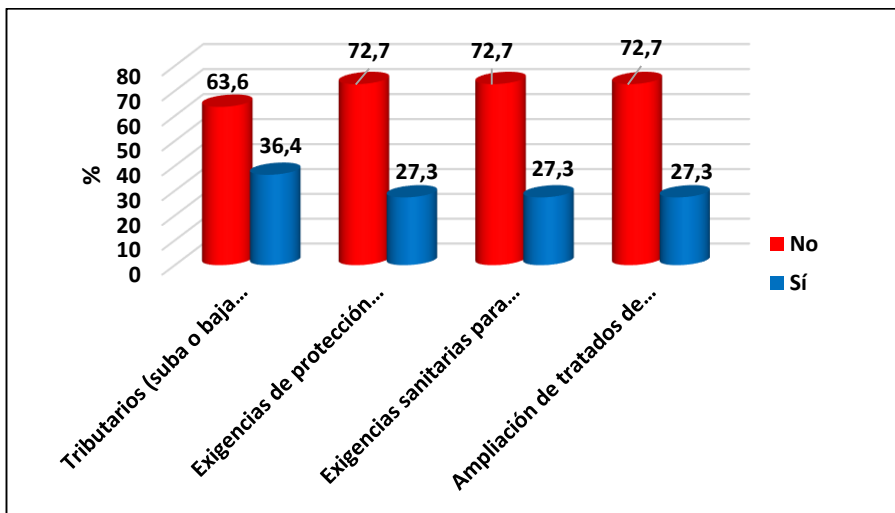


Figura 22. Información para enfrentar cambios tributarios y otros

Fuente: Tabla 19.

Elaboración propia (2017).

Tabla 20.
Nuevas formas para producir y vender licores y enoturismo

¿Considera que su empresa está atenta a las nuevas formas de producir y vender licores y otros servicios como el enoturismo?	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Respuestas	5	45,5	6	54,5	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: En la Tabla 20 y Figura 23, el 54,5 % afirman estar atentos a las nuevas formas de producir, vender licores y sobre el enoturismo.

Tabla 21.
Efecto de licores sustitutos importados por Zofratacna

¿De qué forma influye en la empresa la venta de licores importados sustitutos del pisco en la zona comercial de Zofratacna pagando un único arancel del 6%?	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Afecta las ventas	0	0	11	100,0	11	100,0
Desincentiva el consumo de pisco	0	0	11	100,0	11	100,0
Impide el desarrollo de la industria pisquera de Tacna	0	0	11	100,0	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: En la Tabla 21 y Figura 24, los conductores de bodegas, responden al 100 % que la venta de licores sustitutos importados sí afecta sus ventas, el consumo e impide el desarrollo de su industria.

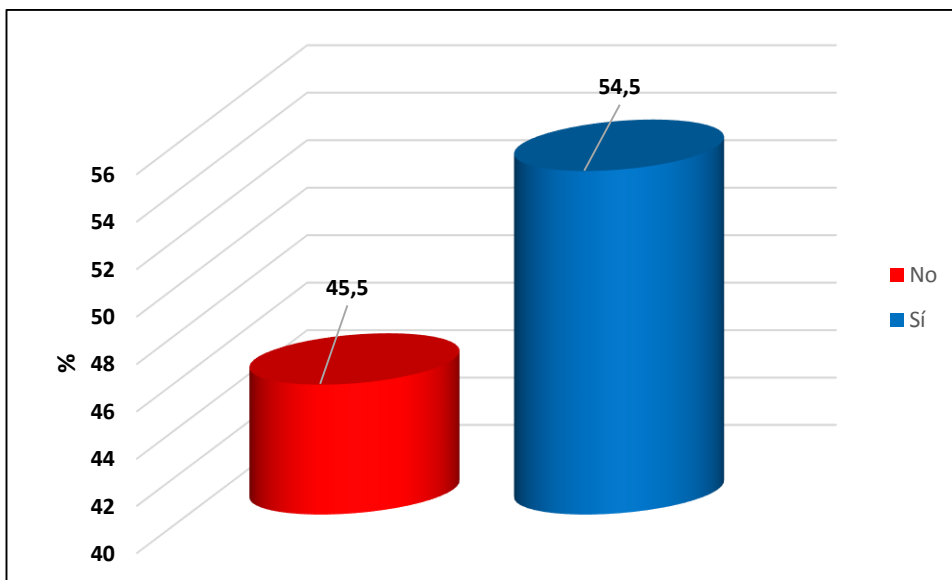


Figura 23. Nuevas formas para producir y vender licores y enoturismo.

Fuente: Tabla 20.

Elaboración propia (2017).

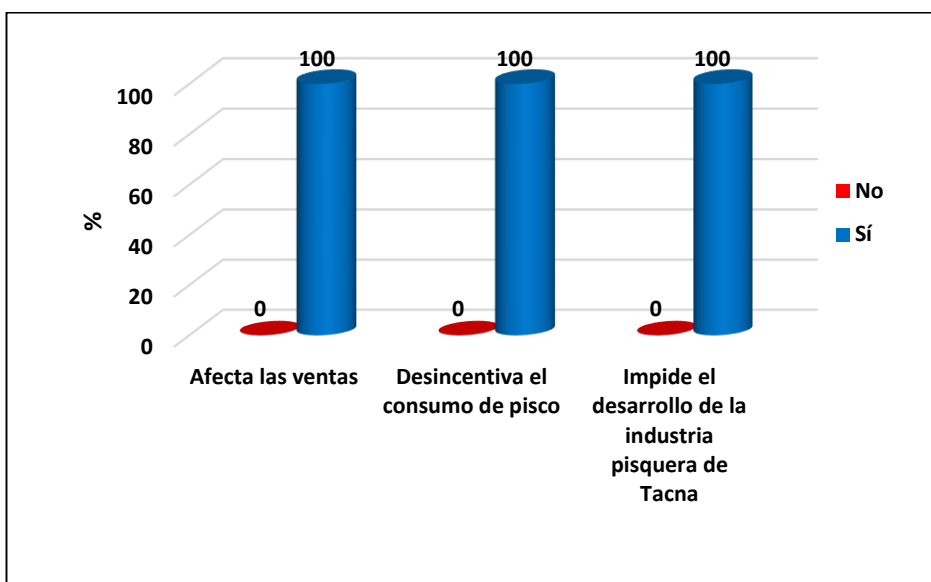


Figura 24. Efecto de licores sustitutos importados por Zofratacna

Fuente: Tabla 21.

Elaboración propia (2017).

- Amenaza de nuevos competidores

Tabla 22.

Fortalezas y barreras para enfrentar nuevos competidores

¿Tiene la empresa fortalezas para defenderse de la entrada al mercado local de nuevos competidores valiéndose de algunos de los siguientes tipos de barrera?.	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Por tamaño de producción (economía de escala)	11	100,0	0	0	11	100,0
Diferenciación por precio, calidad, oportunidad, etc.	6	54,5	5	45,5	11	100,0
Por acceso a canales de distribución	9	81,8	2	18,2	11	100,0
Por ventaja en menores costos	8	72,7	3	27,3	11	100,0
Clientes fidelizados	7	63,6	4	36,4	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: En la Tabla 22 y Figura 25, observamos que para defenderse de otros competidores no tienen fortalezas como tamaño de producción 100,0 %; diferenciación por precio, calidad, oportunidad 54,5 %; acceso a canales de distribución 81,8 %; por ventaja de menores costos 72,7 %; clientes fidelizados 63,6 %.

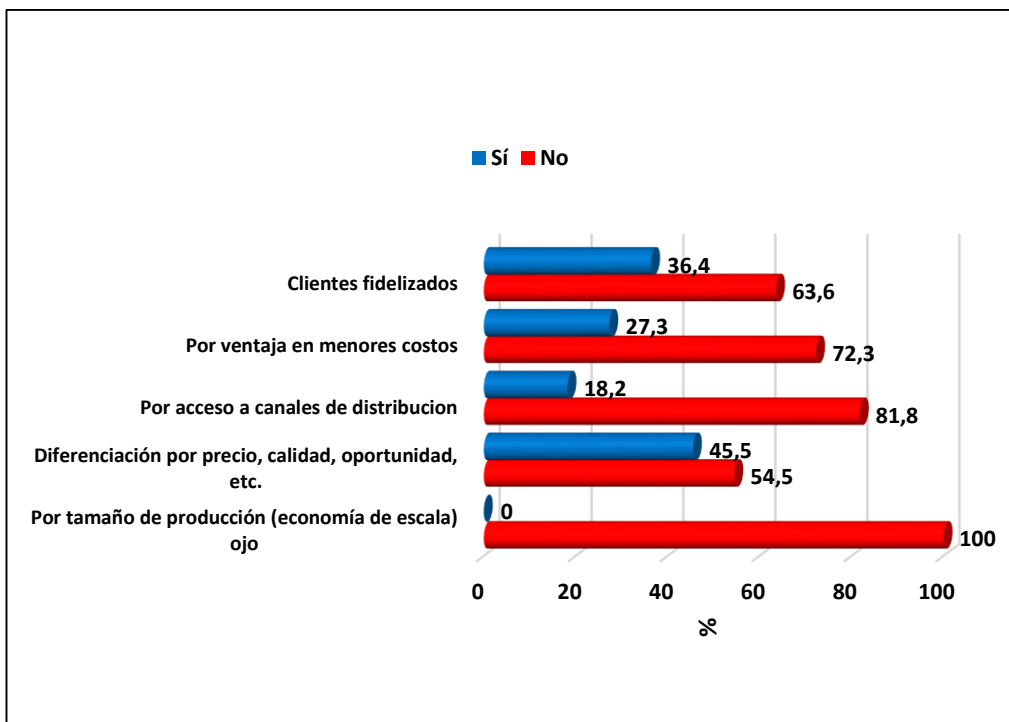


Figura 25. Fortalezas y barreras para enfrentar nuevos competidores

Fuente: Tabla 22.

Elaboración propia (2017).

- Competencia entre empresas pisqueras y amenaza de otras bebidas

Tabla 23.

Estrategias de diferenciación entre pisqueros

¿Tiene la empresa que Ud. dirige, estrategias para diferenciarse de otras empresas pisqueras?	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Respuestas	7	63,6	4	36,4	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: La Tabla 23 y Figura 26, informan que el 63,6 % no tienen estrategias para diferenciarse de otras empresas pisqueras.

Tabla 24.

Estrategias para competir con otras bebidas alcohólicas

¿Tiene la empresa estrategias establecidas para competir con otros tipos de bebidas alcohólicas en términos de	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Oportunidad?	8	72,7	3	27,3	11	100,0
Calidad?	8	72,7	3	27,3	11	100,0
Costos?	9	81,8	2	18,2	11	100,0
Presentación?	8	72,7	3	27,3	11	100,0
Precios?	9	81,8	2	18,2	11	100,0
Distribución?	10	90,9	1	9,1	11	100,0
Promoción?	10	90,9	1	9,1	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: La Tabla 24 y Figura 27, muestran que las empresas no tienen estrategias para competir en: oportunidad, calidad, presentación 72,7 %; por costos y precios 81,8 %; distribución, promoción 90,9 %.

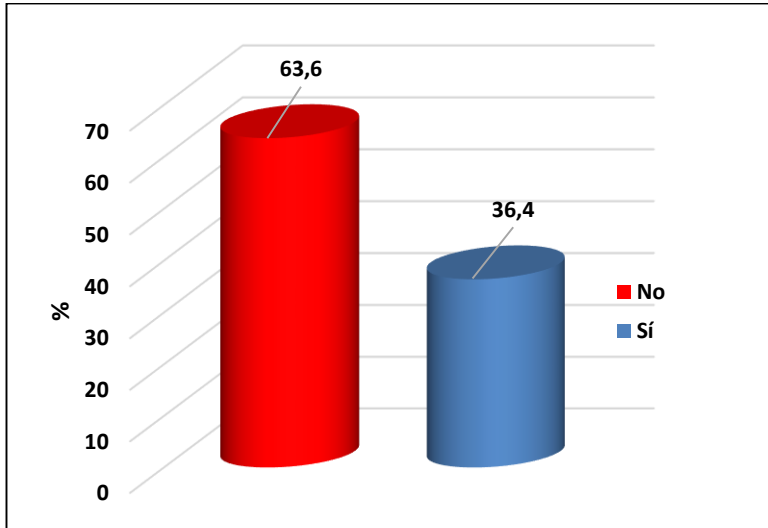


Figura 26. Estrategias de diferenciación entre pisqueros
 Fuente: Tabla 23.
 Elaboración propia (2017).

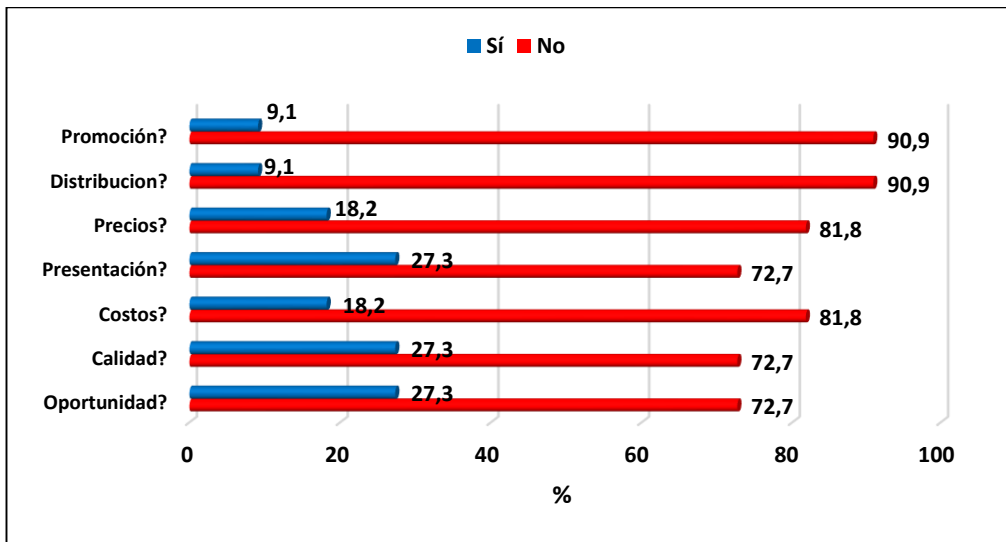


Figura 27. Estrategias para competir con otras bebidas alcohólicas
 Fuente: Tabla 24.
 Elaboración propia (2017).

- Gestión de MYPE en mercados y ventas

Tabla 25.
Identificación de mercado(s) objetivo

¿Tiene la empresa identificado(s) su(s) mercado(s) objetivo?	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Local?	0	0	11	100,0	11	100,0
Regional?	5	45,5	6	54,5	11	100,0
Nacional?	7	63,6	4	36,4	11	100,0
Internacional?	9	81,8	2	18,2	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: La Tabla 25 y Figura 28, muestran que sí tienen identificado(s) su(s) mercado(s) objetivo: local 100,0 %; regional 54,5 %; nacional 36,4 %; internacional 18,2 %.

Tabla 26.
Identificación de estrategias de penetración

¿Tiene la empresa identificadas estrategias de penetración para cada mercado?	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Respuestas	10	90,9	1	9,1	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: La Tabla 26 y Figura 29, muestran que el 90,9 % de las bodegas no tienen identificadas sus estrategias de penetración para cada mercado.

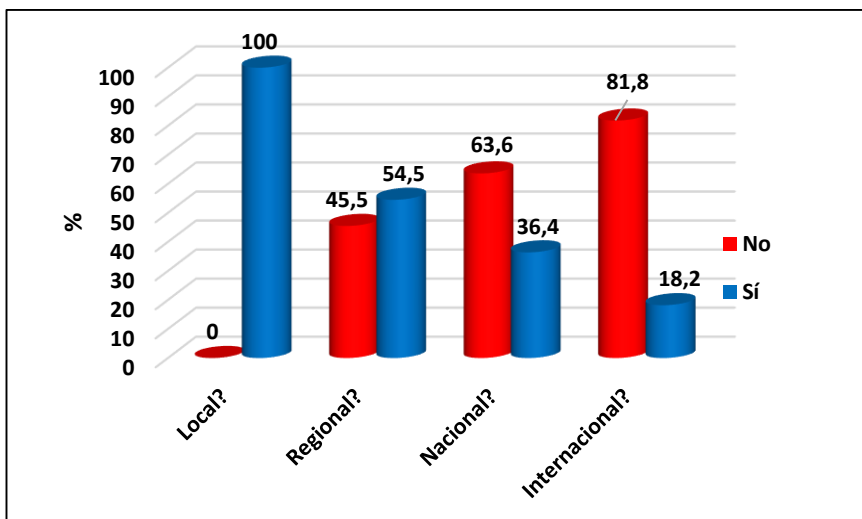


Figura 28. Identificación de mercado(s) objetivo

Fuente: Tabla 25.

Elaboración propia (2017).

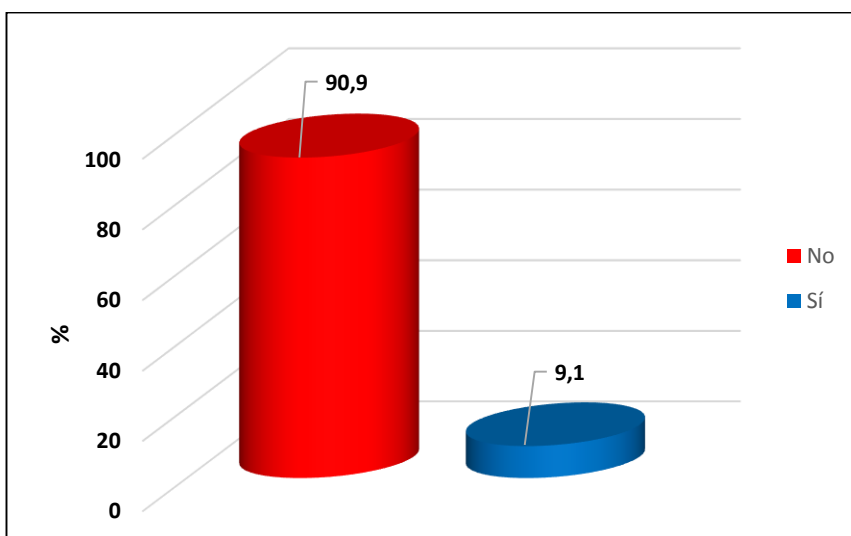


Figura 29. Identificación de estrategias de penetración

Fuente: Tabla 26.

Elaboración propia (2017).

Tabla 27.
Posicionamiento de marca en mercados

¿Sabe si su marca está posicionada en algún(os) mercado(os)	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Local?	3	27,3	8	72,7	11	100,0
Regional?	6	54,5	5	45,5	11	100,0
Nacional?	10	90,9	1	9,1	11	100,0
Internacional?	10	90,9	1	9,1	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: Por Tabla 27 y Figura 30, el 72,7 % tienen posicionada su marca en el mercado local; 45,5 % en regional y 9,1 % nacional e internacional.

Tabla 28.

Establecimiento de cuotas para ventas y para clientes

¿La empresa tiene establecidas cuotas de	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Ventas (en unidades) para cada uno de los mercados que atienden?	8	72,7	3	27,3	11	100,0
Nuevos clientes a conseguir para cada mercado?	10	90,9	1	9,1	11	100,0
Ventas (en soles) para cada mercado?	8	72,7	3	27,3	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: La Tabla 28 y Figura 31, muestran que las MYPE no tienen establecidas cuotas para sus mercados en: ventas (unidades) 72,7 %; conseguir nuevos clientes 90,9 %; ventas (en soles), 72,7 %.

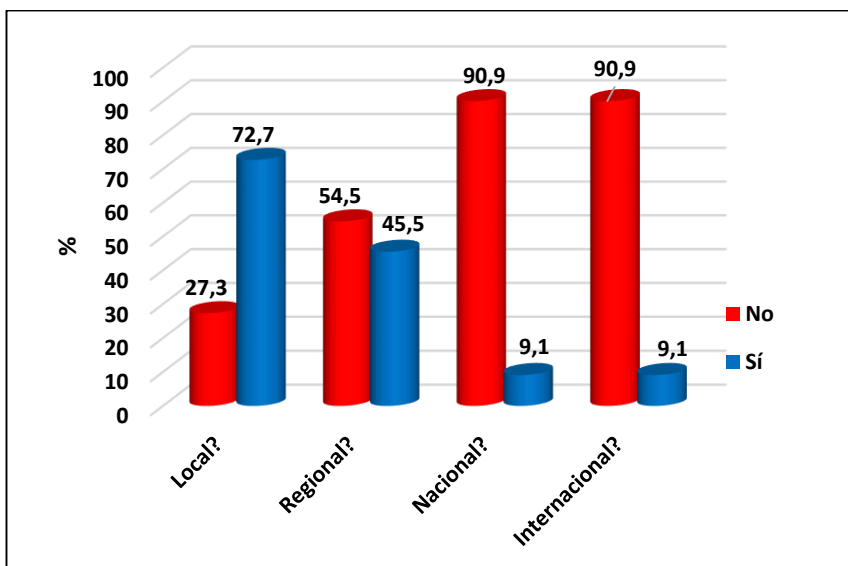


Figura 30. Posicionamiento de marca en mercados

Fuente: Tabla 27.

Elaboración propia (2017).

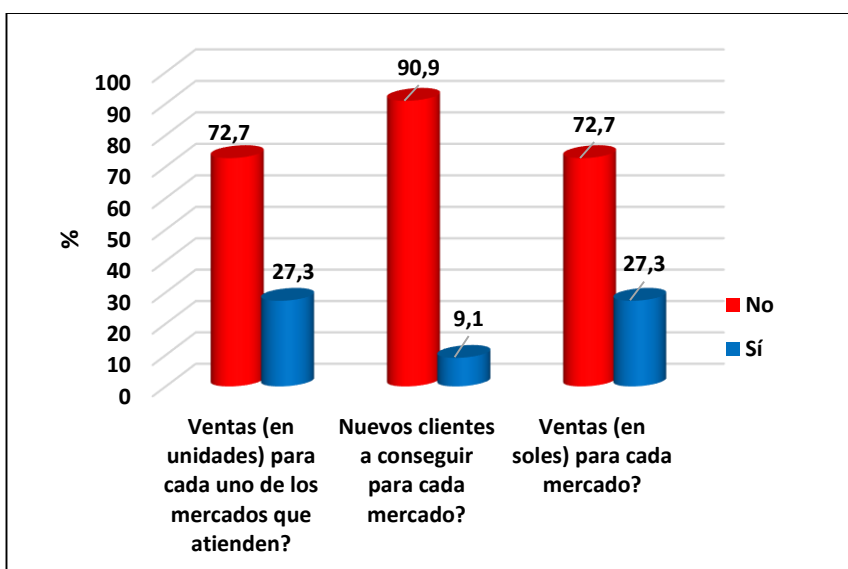


Figura 31. Establecimiento de cuotas para ventas y para clientes

Fuente: Tabla 28.

Elaboración propia (2017).

Tabla 29.
Información sobre competidores

¿La empresa dispone de información sobre sus competidores respecto de	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Mercados que atienden?	8	72,7	3	27,3	11	100,0
Volúmenes que venden en cada mercado?	8	72,7	3	27,3	11	100,0
Calidad de los piscos que venden ?	8	72,7	3	27,3	11	100,0
Servicios de promoción?	8	72,7	3	27,3	11	100,0
Servicios de post venta?	10	90,9	1	9,1	11	100,0
Lista de precios?	5	45,5	6	54,5	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
 Elaboración propia (2017).

Análisis: La Tabla 29 y Figura 32, muestran que el 72,7 % no se informan sobre sus competidores respecto de: mercados que atienden, volúmenes de ventas, calidad de piscos y servicios de promociones. Por servicios de post venta 90,9 %; lista de precios 45,5 %.

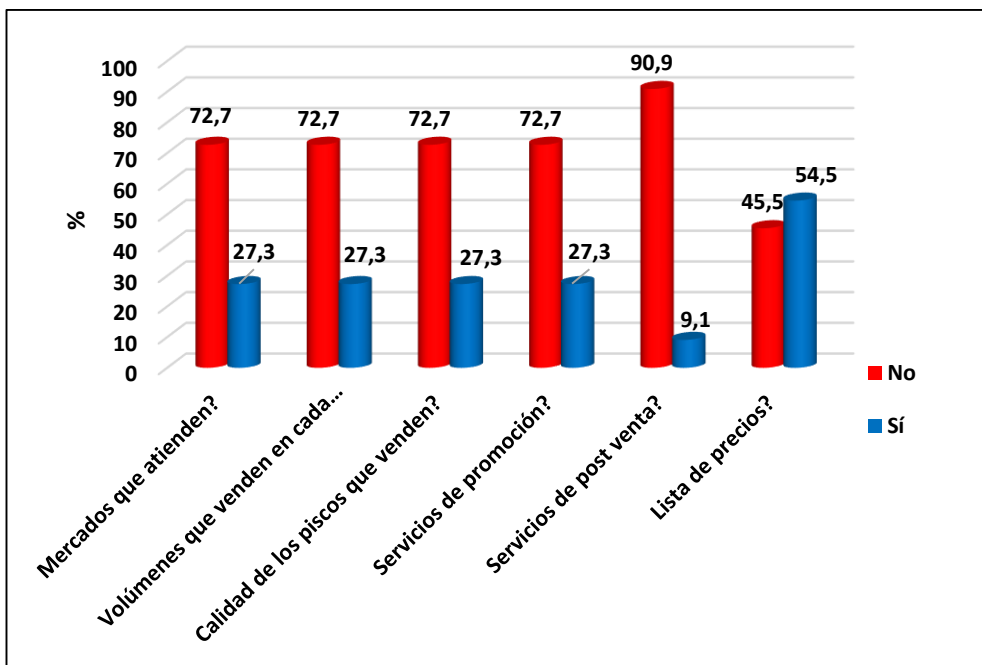


Figura 32. Información sobre competidores.

Fuente: Tabla 29.

Elaboración propia (2017).

- Gestión de proveedores

Tabla 30.
Selección de materiales y proveedores

¿La empresa realiza selección de materiales y proveedores?	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Respuestas	2	18,2	9	81,8	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: En la Tabla 30 y Figura 33, se observa que el 81,8 % responden que sí realizan selección de materiales y proveedores.

- Poder de negociación de proveedores

Tabla 31.
Estrategias contra hegemonía del fabricante de botellas

¿Tiene la empresa estrategias para contrarrestar la posición hegemónica en precios y cantidad de los fabricantes de botellas?	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Respuestas	10	90,9	1	9,1	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: La Tabla 31 y Figura 34, muestran que el 90,9 % no tienen estrategias para contrarrestar la hegemonía del fabricante de botellas.

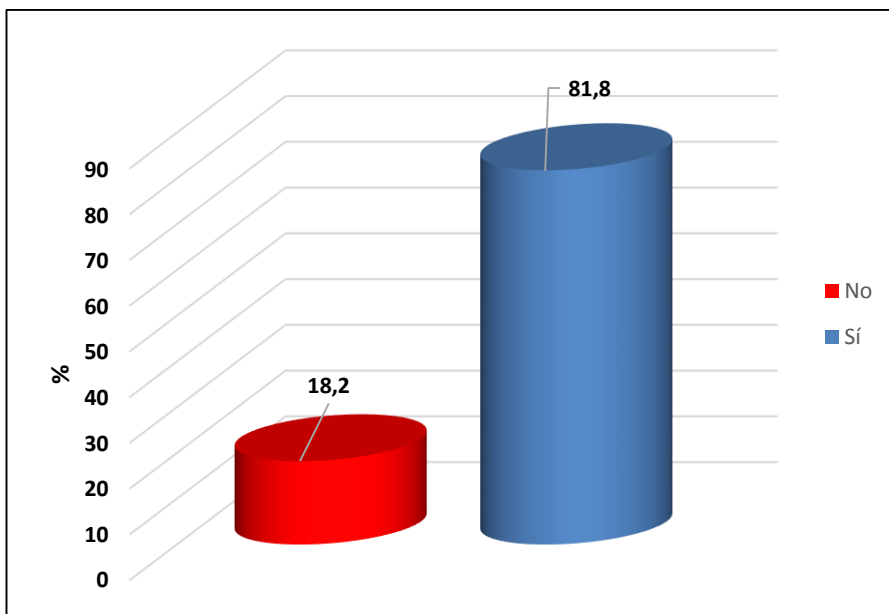


Figura 33. Selección de materiales y proveedores

Fuente: Tabla 30.

Elaboración propia (2017).

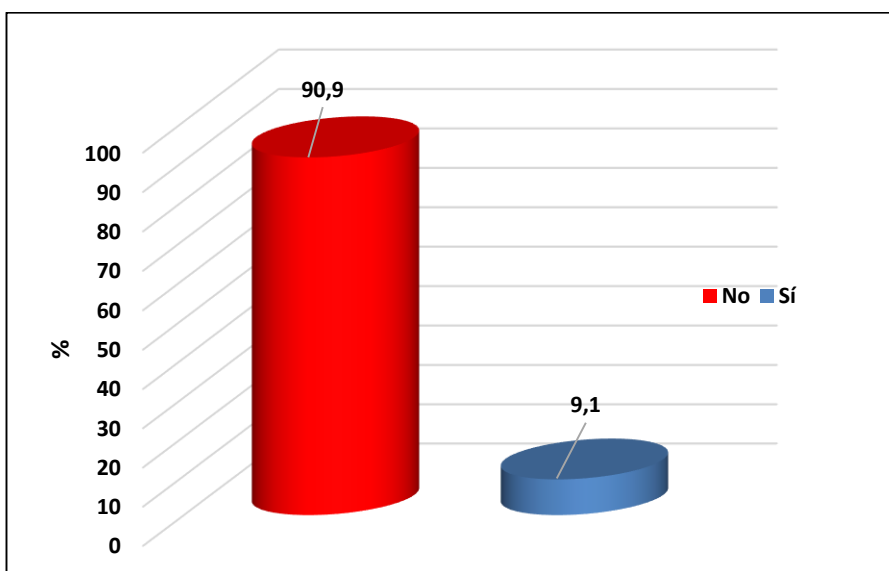


Figura 34. Estrategias contra hegemonía del fabricante de botellas

Fuente: Tabla 31

Elaboración propia (2017).

Tabla 32.

Capacitación del área comercial

¿El personal del área de comercialización está capacitado en técnicas de ventas y atención al cliente?	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Respuestas	7	63,6	4	36,4	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: La Tabla 32 y Figura 35 muestran que el 63,6 % de las empresas no tienen personal de comercialización capacitado en técnicas de ventas.

Tabla 33.

Manejo de herramientas de promoción

Sobre la bodega, las cepas y piscos que elabora y sus características, la empresa maneja herramientas como:	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Catálogos	4	36,4	7	63,6	11	100,0
Brochurs	4	36,4	7	63,6	11	100,0
Hojas informativas	10	90,9	1	9,1	11	100,0
Degustaciones en ferias	3	27,3	8	72,7	11	100,0
Comercio electrónico	10	90,9	1	9,1	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: La Tabla 33 y Figura 36 muestran que el 63,6 % sí manejan catálogos y brochurs. El 72,7 % se presentan en ferias gustativas de pisco. Solo 9,1 % maneja hojas informativas y comercio electrónico.

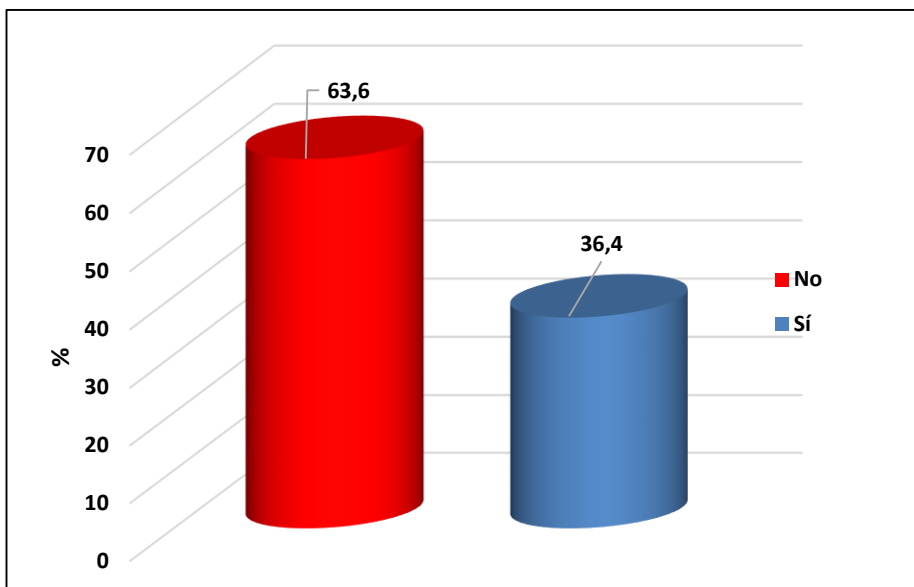


Figura 35. Capacitación del área comercial

Fuente: Tabla 32
Elaboración propia (2017).

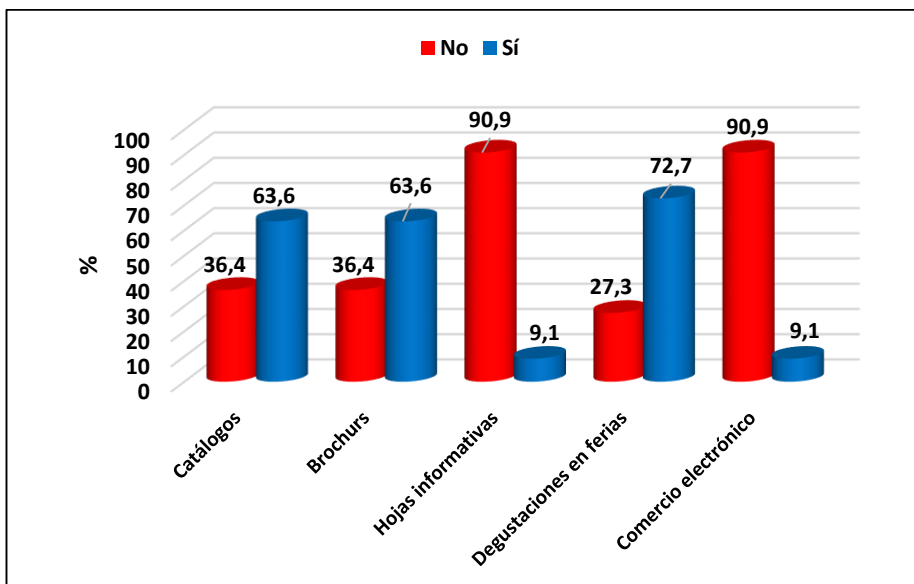


Figura 36. Manejo de herramientas de promoción

Fuente: Tabla 33.
Elaboración propia (2017).

- Poder de negociación de clientes

Tabla 34.

Estrategias para fidelizar clientes y convencer a consumidores

¿La empresa tiene estrategias para	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Fidelizar a sus actuales clientes?	6	54,5	5	45,5	11	100,0
Convencer a nuevos consumidores?	6	54,5	5	45,5	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: La Tabla 34 muestra que el 54,5 % de los empresarios no tienen estrategias para fidelizar a sus actuales clientes y tampoco para convencer a nuevos consumidores de pisco.

- Gestión de calidad, investigación y desarrollo

Tabla 35.

Estándares de calidad, trazabilidad, investigación e innovación

¿La empresa tiene establecidos y respeta	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Estándares de calidad en materia prima, procesos, productos?	1	9,1	10	90,9	11	100,0
Estándares de trazabilidad desde la uva hasta el distribuidor?	11	100,0	0	0	11	100,0
Investigación y desarrollo de nuevos productos?	6	54,5	5	45,5	11	100,0
Innovación de procesos y productos?	6	54,5	5	45,5	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: La Tabla 35 y Figura 37, informan que el 90,9 % de los bodegueros afirman respetar los estándares de calidad para materia prima, procesos y productos. El 45,5 % dicen hacer investigación y desarrollo de nuevos productos así como innovar procesos y productos. Ninguno aplica los estándares de trazabilidad para la uva y el pisco.

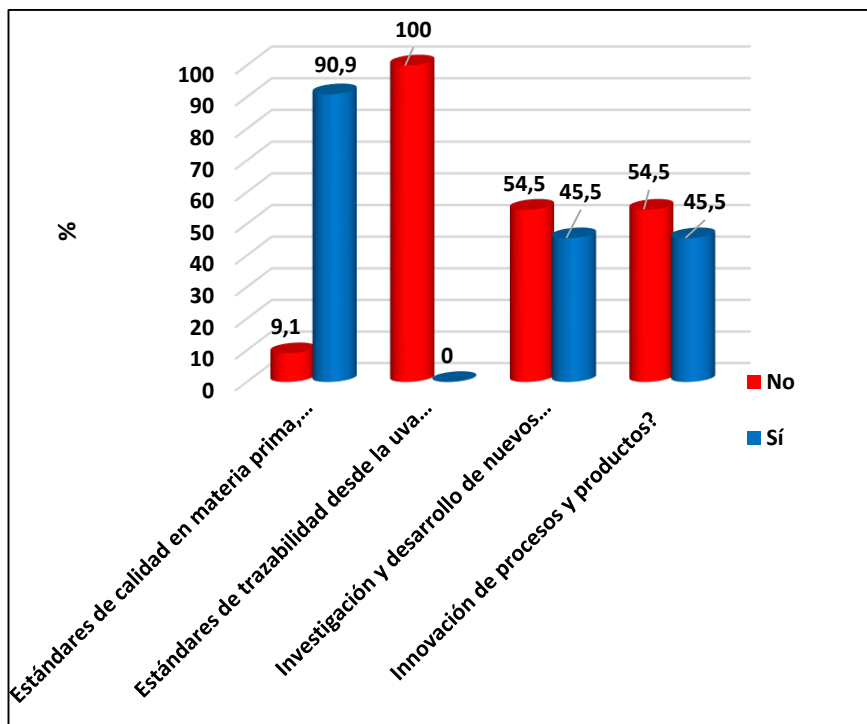


Figura 37. Estándares de calidad, trazabilidad, investigación, e innovación

Fuente: Tabla 35.
Elaboración propia (2017).

Tabla 36.

Cumplimiento de requisitos D.O. y NTP del pisco

¿La empresa cumple con las exigencias de la D.O. y todos los requisitos de la NTP del pisco?	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Respuestas	0	0	11	100,0	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: La Tabla 36 y Figura 38 muestran que el 100 % de los empresarios afirman cumplir exigencias de la denominación de origen.

- Asociatividad para exportar

Tabla 37.

Interés por exportar pisco

¿Tiene la empresa interés en exportar pisco?	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Respuestas	0	0	11	100,0	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: De la Tabla 37 y Figura 39, se observa que todos los conductores de las bodegas (100,0 %), responden que sí tienen interés en exportar pisco.

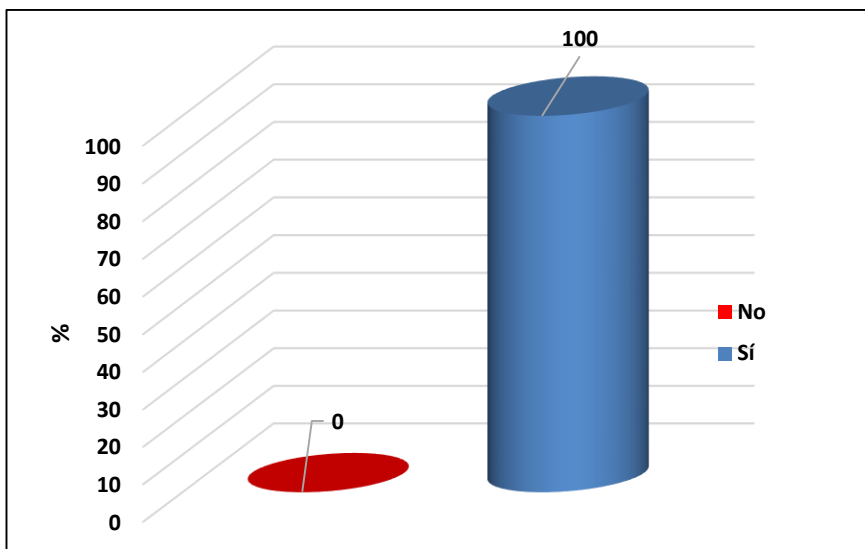


Figura 38. Cumplimiento de requisitos D.O. y NTP del pisco.

Fuente: Tabla 36.

Elaboración propia (2017).

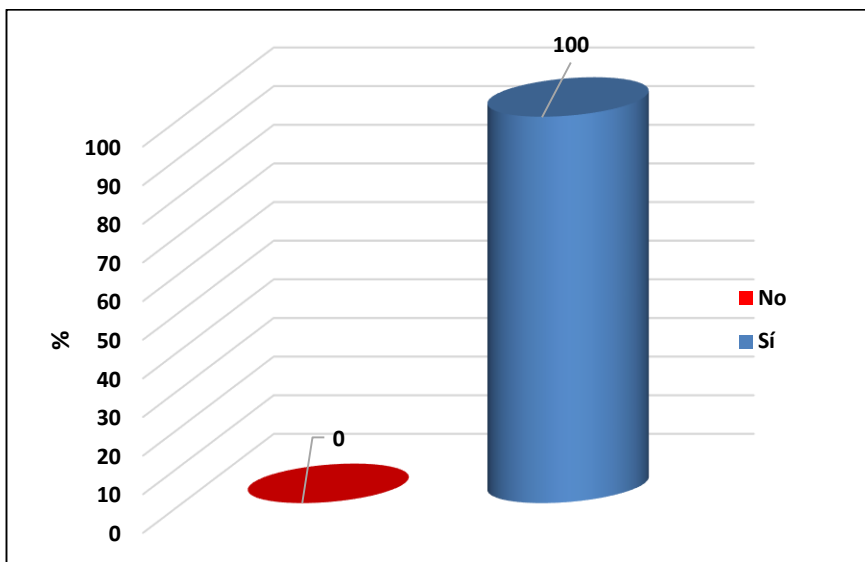


Figura 39. Interés por exportar pisco

Fuente: Tabla 37.

Elaboración propia (2017).

Tabla 38.

Plan de negocios y ventas para exportar

¿La empresa tiene un plan de negocios y de ventas para exportar pisco?	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Respuestas	11	100,0	0	0	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: En la Tabla 38 y Figura 40, se observa que el 100 % de las empresas no tienen un plan de negocios ni de ventas para exportar pisco.

Tabla 39.

Interés por formar consorcio exportador

¿Le interesaría formar parte de un consorcio exportador de pisco de Tacna sin perder su actual independencia empresarial?	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Respuestas	2	18,2	9	81,8	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: La Tabla 39 y Figura 41, muestran que el 81.8 % de los conductores de bodegas responden que sí les interesaría formar parte de un consorcio exportador.

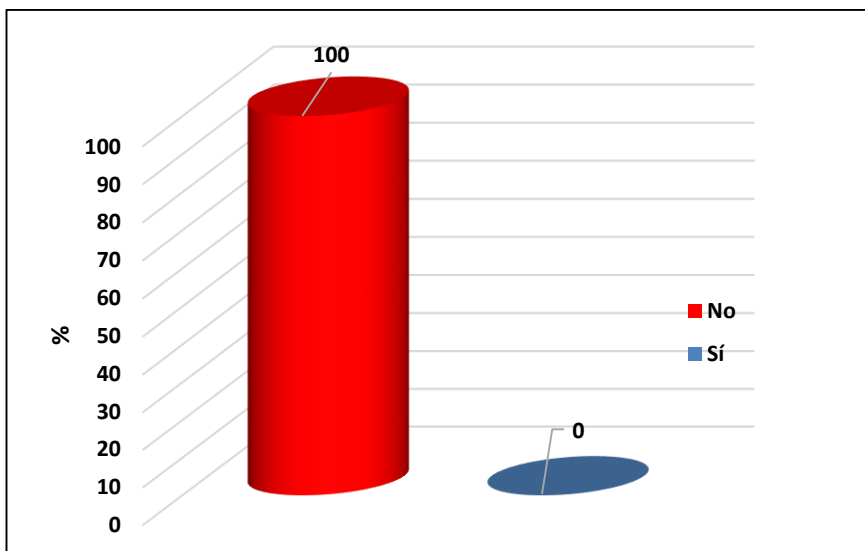


Figura 40. Plan de negocios y ventas para exportar

Fuente: Tabla 38

Elaboración propia (2017).

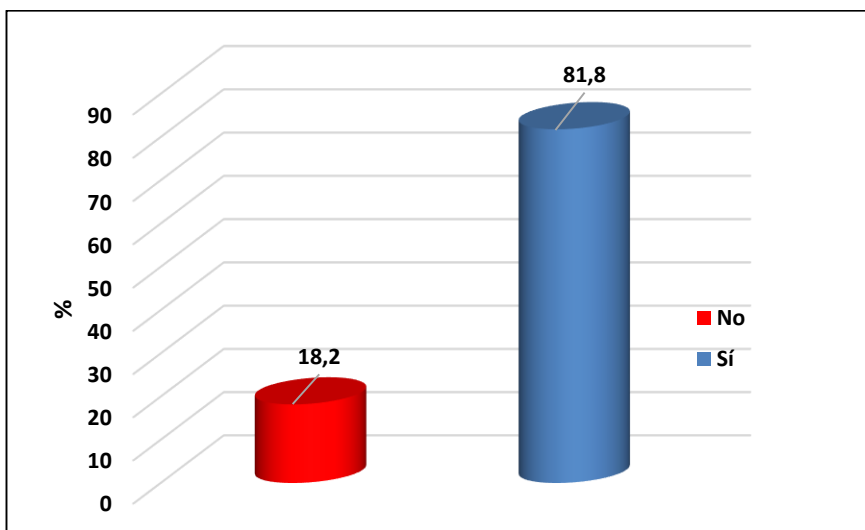


Figura 41. Interés por formar consorcio exportador

Fuente: Tabla 48.

Elaboración propia (2017).

Tabla 40.

Requerimientos de capacitación

¿En qué temas considera que Ud. y/o sus colaboradores necesitan capacitarse?	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Modelos de asociatividad empresarial colectiva	3	27,3	8	72,7	11	100,0
Gestión de MYPE exportadoras	0	0	11	100,0	11	100,0
Protocolos y certificaciones de calidad, sanidad, ambiental	1	9,1	10	90,9	11	100,0
Requisitos de acceso a mercados internacionales	1	9,1	10	90,9	11	100,0
Operaciones de comercio exterior	1	9,1	10	90,9	11	100,0
Estrategias de Internacionalización	2	18,2	9	81,8	11	100,0
Incoterms y gestión aduanera	2	18,2	9	81,8	11	100,0
Logística de exportación	1	9,1	10	90,9	11	100,0
Otros (Especifique)	10	90,9	1	9,1	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017)

Análisis: En la Tabla 40 y Figura 43, observamos que los empresarios responden mayoritariamente que sí necesitan capacitación en temas de: modelos de asociatividad 72,7 %; en gestión de MYPE exportadora 100,0 %; protocolos y certificaciones de calidad, 90,9 %; requisitos de acceso a mercados 90,9 %; operaciones de comercio exterior 90,9 %; estrategias de internacionalización 81,8 %; incoterms y gestión aduanera 81,8 %; logística de exportación 90,9 %; otros 9,1 %.

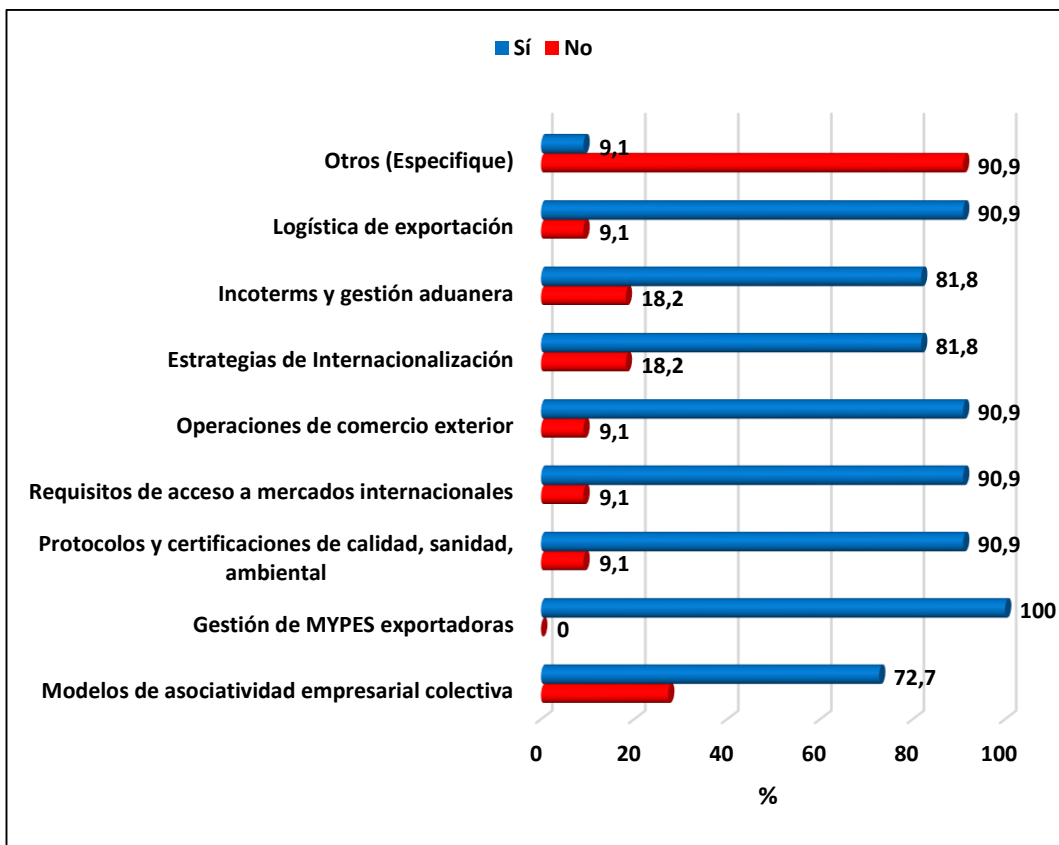


Figura 42. Requerimientos de capacitación

Fuente: Tabla 40.

Elaboración propia (2017).

Tabla 41.

Aportes al consorcio

¿Qué estaría Ud. dispuesto a aportar como socio de este consorcio?	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Instalaciones de proceso, equipos o partes de ellos	6	54,5	5	45,5	11	100,0
Materia prima	4	36,4	7	63,6	11	100,0
Insumos de proceso, materiales de envases y embalaje	7	63,6	4	36,4	11	100,0
Mano de obra	6	54,5	5	45,5	11	100,0
Capital de trabajo	6	54,5	5	45,5	11	100,0
Sus conocimientos de producción	3	27,3	8	72,7	11	100,0
Otros	9	81,8	2	18,2	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: La Tabla 41 y Figura 44 muestran que los conductores de las bodegas, responden afirmativamente estar dispuestos a aportar como socios en: instalaciones de proceso 45,5 %; materia prima 63,6 %; insumos de proceso 36,4 %; mano de obra 45,5 %; capital de trabajo 45,5 %; conocimientos de producción 72,7 %; otros 18,2 %. Las respectivas diferencias con respecto al 100 % corresponden a quienes no consideran hacer aportes al consorcio.

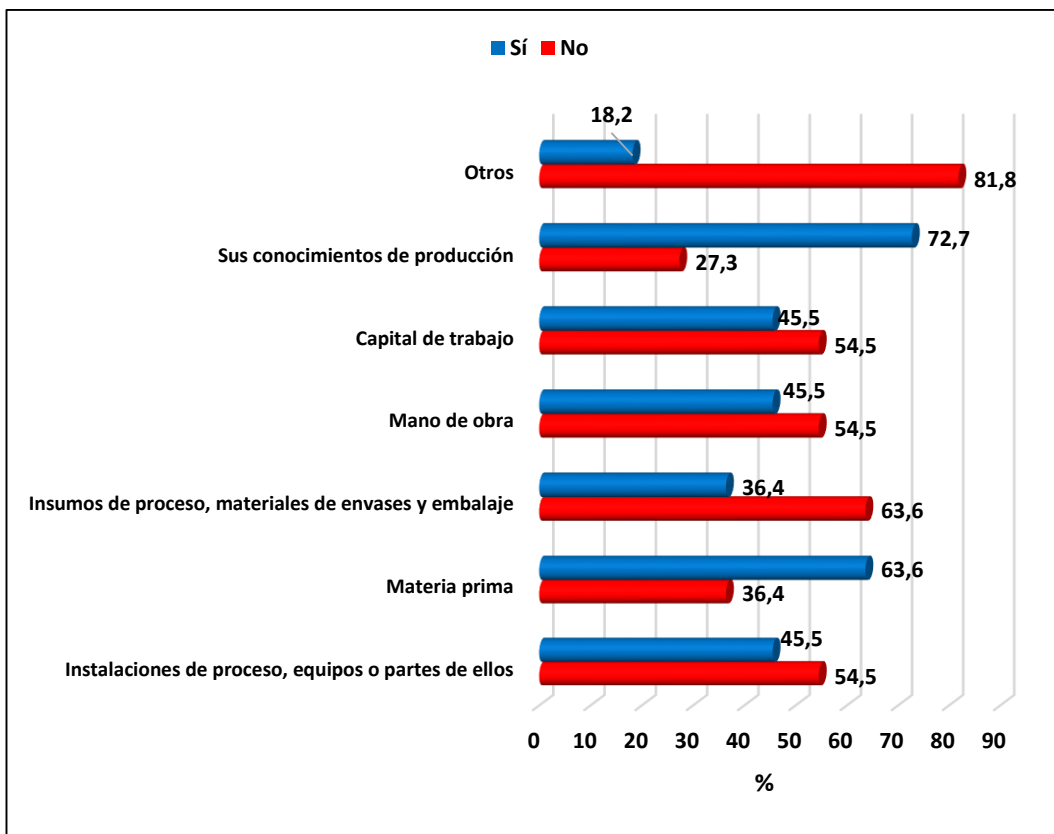


Figura 43. Aportes al consorcio

Fuente: Tabla 41.

Elaboración propia (2017).

Tabla 42.

Contrato de gerente para consorcio

¿Consideraría conveniente la contratación de un experto en gestión exportadora para gerenciar inicialmente el consorcio?	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Respuestas	2	18,2	9	81,8	11	100,0

Fuente: Cuestionario.
Elaboración propia (2017).

Análisis: La Tabla 42 y Figura 45 muestran que el 81,8 % de los empresarios sí considerarían conveniente contratar a un gerente experto en gestión exportadora para el futuro consorcio.

4.3. Evaluación de las variables en sus dimensiones individuales

- *Factor interno*

Tabla 43.

Factor interno

Factor Interno	Respuestas	
	N	Porcentaje
No	203	55,9
Sí	160	44,1
Total	363	100,0

Fuente: Cuestionarios y reporte de SPSS

Análisis: De la Tabla 43 y Figura 46 observamos que el 55,90 % de los encuestados responde que no realizan o hacen deficiente aplicación de los factores internos (funciones básicas administrativas y manejo de recursos) en sus MYPE. El 44,1 % sí lo harían.

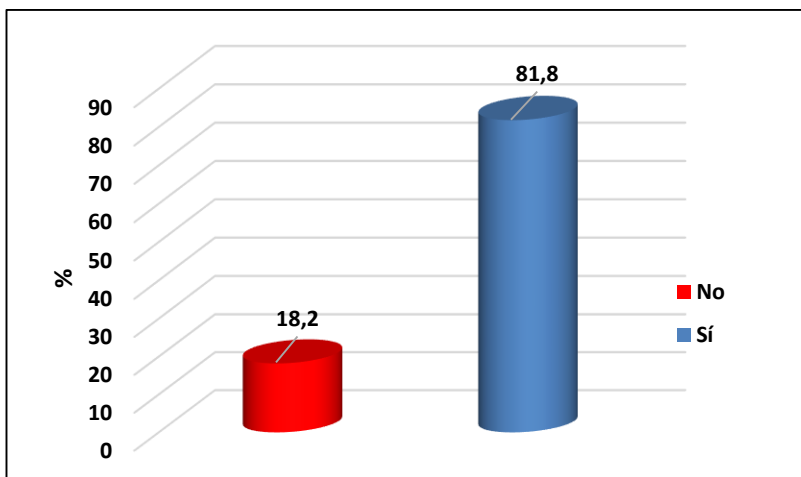


Figura 44. Contrato de gerente para consorcio
 Fuente: Tabla 42.
 Elaboración propia (2017).

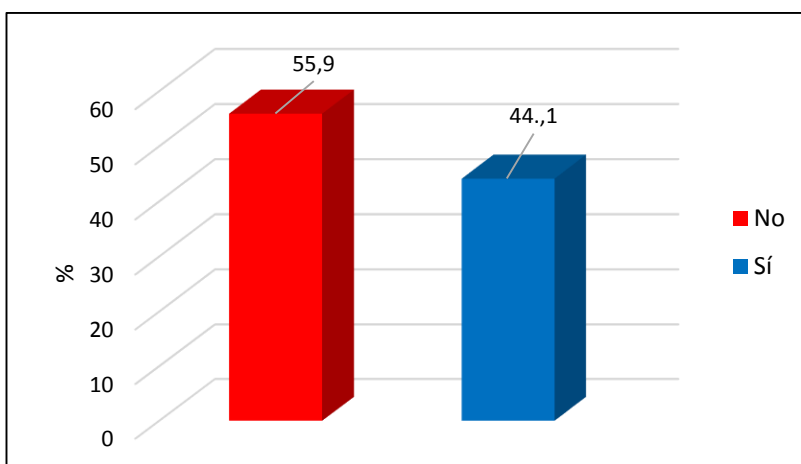


Figura 45. Factor interno
 Fuente: Tabla 43 y reporte de SPSS

- Factor externo

Tabla 44.
Factor externo

Factor externo	Respuestas	
	N	Porcentaje
No	155	64,0
Sí	87	36,0
Total	242	100,0

Fuente: Cuestionarios y reporte de SPSS

Análisis: La Tabla 44 y Figura 47 muestran que el 64,0 % de los encuestados no consideran el factor externo (político, legal, económico y social, eco ambiental), mientras que el 36.0 % sí lo toman en cuenta.

- Gestión MYPE

Tabla 45.
Gestión MYPE

Gestión MYPE	Respuestas	
	N	Porcentaje
No	219	60,3
Sí	144	39,7
Total	363	100,0

Fuente: Cuestionarios y reporte de SPSS

Análisis: La Tabla 45 y Figura 48 informan que 60,30 % de los encuestados no hacen gestión (de mercados y ventas, proveedores, clientes, calidad, investigación) en sus empresas. El 39,70 % sí lo haría.

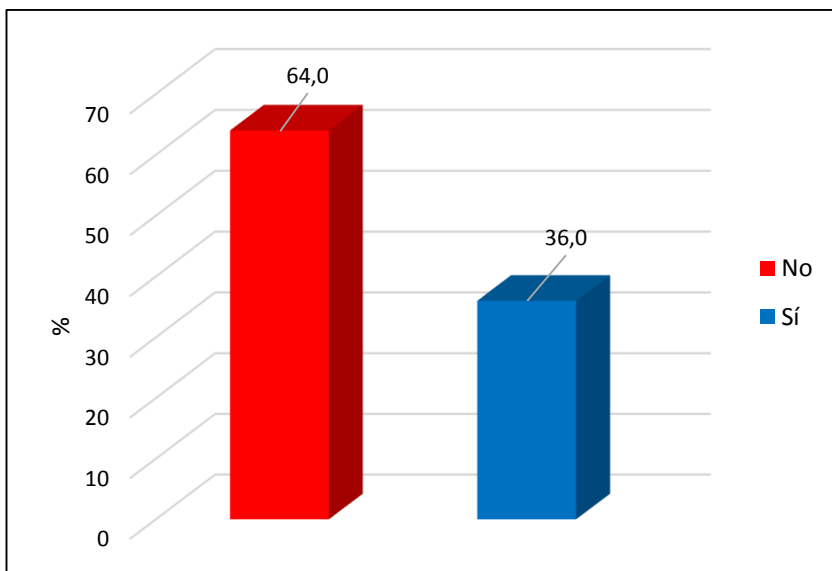


Figura 46. Factor externo
Fuente: Tabla 44 y reporte de SPSS

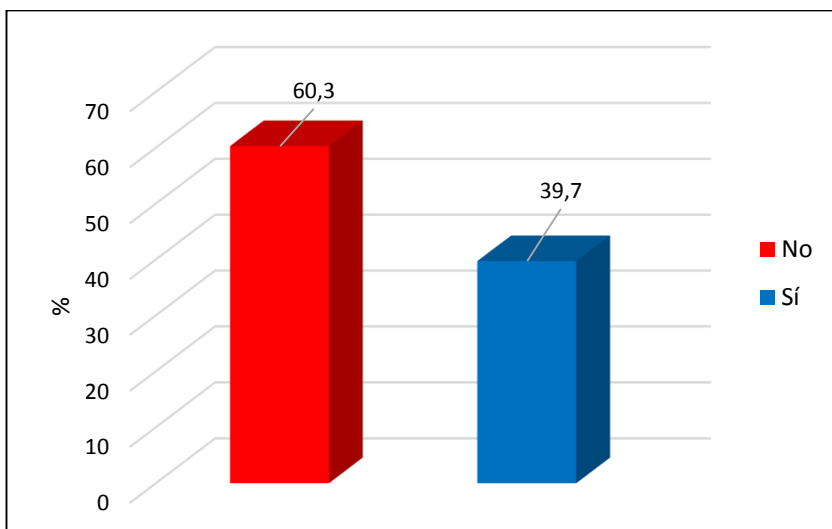


Figura 47. Gestión MYPE
Fuente: Tabla 45 y reporte de SPSS

- Asociatividad

Tabla 46.

Asociatividad

Asociatividad	Respuestas	
	N	Porcentaje
No	77	33,3
Sí	154	66,7
Total	231	100,0

Fuente: Cuestionarios y reporte de SPSS

Análisis: La Tabla 46 muestra que el 66,7 % de los encuestados sí están interesados en asociarse, mientras que 33,3 % no lo desean.

4.4. Contrastación de hipótesis

4.4.1. Primera hipótesis: Factor interno con gestión MYPE

Tabla 47.

Relación de factor interno con gestión MYPE

Factores internos		Gestión		
		No	Sí	Total
No	N	4 465	2 234	6 699
	%	66,7	33,3	100,0
Sí	N	2 762	2 518	5 280
	%	52,3	47,7	100,0
Recuento		7 227	4 752	11 979

Fuente: Cuestionarios y reporte de SPSS

Tabla 48.

Frecuencias observada y esperada

Factores Internos		Gestión		
		No	Sí	Total
No	Frecuencia observada	4 465	2 234	6 699
	Frecuencia esperada	4 041,5	2 657,5	6 699,0
Sí	Frecuencia observada	2 762	2 518	5 280
	Frecuencia esperada	3 185,5	2 094,5	5 280,0
Total		7 227	4 752	11 979

Fuente: Tabla 47 y reporte de SPSS

Análisis: De la Tabla 47 que relaciona factor interno y gestión MYPE, podemos inferir que, del 100 % de las respuestas de aquellos que a pesar que no desarrollan o aplican adecuadamente los indicadores correspondientes a factores internos (funciones administrativas y manejo

de recursos), el 33,3% sí logran hacer gestión en sus MYPE. Mientras el 66,7 % no lo hacen.

De otro lado, del 100 % de los que afirman aplicar funciones administrativas de factor interno, el 47,7 % logran hacer una mejor gestión que en el caso anterior. Pero el 52,3 % no logran hacer gestión. En general, el aplicar funciones básicas administrativas y manejo de recursos en la MYPE permite mejorar la gestión de las mismas.

Formulación de la hipótesis

H₀: El factor interno no se relaciona con la gestión MYPE de un modelo empresarial colectivo con fines de exportación para las MYPE productoras de pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna.

H₁: El factor interno se relaciona con la gestión MYPE de un modelo empresarial colectivo con fines de exportación para las MYPE productoras de pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna.

Nivel de significancia

$\alpha = 5\% = 0,05$

Estadístico de prueba

$$X_c^2 = \sum_{j=1}^c \sum_{i=1}^f \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = X^2 (f-1)(c-1)$$

Dónde:

O_{ij} = Frecuencia observada

E_{ij} = Frecuencia esperada

f = Número de filas

c = Número de columnas

Grados de libertad: $(f-1) \times (c-1) = (2-1) \times (2-1) = 1$

Reemplazando valores de la Tabla 48 en la fórmula:

$$X^2 = 253,745$$

Tabla 49.

Pruebas de Chi-cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Significación asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	253,745 ^a	1	0,000		
Corrección de continuidad ^b	253,146	1	0,000		
Razón de verosimilitud	253,598	1	0,000		
Prueba exacta de Fisher				0,000	0,000
Asociación lineal por lineal	253,723	1	0,000		
Nº de casos válidos	11 979				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2094,55.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: Reporte de SPSS

Decisión

Como $p=0,000 < \alpha = 0.05$ entonces se rechaza H_0

Conclusión

El factor interno se relaciona con la gestión MYPE de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para las MYPE pisqueras productoras de pisco con denominación de origen de (D.O.) de Tacna.

Estadístico del coeficiente de contingencia de Pearson (C)

$C = \sqrt{x^2 / N + x^2}$ Dónde: $X^2 = 253,745$ y $N = \text{N}^\circ \text{ casos válidos } 11\ 979$

$C_1 = 0,1440$

4.6.2. Segunda hipótesis: Factor externo y gestión MYPE

Tabla 50.

Relación de factor externo con gestión MYPE

Factor externo		Gestión MYPE		
		No	Sí	Total
No	N	3 283	1 832	5 115
	%	64,2	35,8	100,0
Sí	N	1 535	1 336	2 871
	%	53,5	46,5	100,0
Recuento		4 818	3 168	7 986

Fuente: Cuestionarios y reporte de SPSS

Análisis: La Tabla 50 muestra que el 64,2 % de los encuestados que no aplican los indicadores del factor externo tampoco logran hacer gestión,

pero un 35,8 % sí logra hacerlo. De otro lado, cuando el 46,5 % de los encuestados sí atiende los factores externos también logra hacer gestión.

Tabla 51.

Frecuencias observada y esperada

Factor externo		Gestión MYPE		
		No	Sí	Total
No	Frecuencia observada	3 283	1 832	5 115
	Frecuencia esperada	3085	2029	5115
Sí	Frecuencia observada	1 535	1 336	2 871
	Frecuencia esperada	1732	1138	2871
Total		4 818	3 168	7 986

Fuente: Tabla 50 y reporte de SPSS

Formulación de la hipótesis

H₀: El factor externo no se relaciona con la gestión MYPE de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para las MYPE productoras de pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna.

H₁: El factor externo se relaciona con la gestión MYPE de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para las MYPE productoras de pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna.

Nivel de significancia

$\alpha=5\% = 0.05$

Estadístico de prueba

$$\chi^2_c = \sum_{j=1}^c \sum_{i=1}^f \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = \chi^2 (f-1)(c-1)$$

Dónde:

O_{ij} = Frecuencia observada

E_{ij} = Frecuencia esperada

f = Número de filas

c = número de columnas

Grados de libertad = $(f-1) \times (c-1) = (2-1) \times (2-1) = 1$

Reemplazando los valores de la tabla 51 en la fórmula:

$$\chi^2 = 88,265$$

Tabla 52.

Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación		
			asintótica (2 caras)	exacta (2 caras)	exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	88,265 ^a	1	0,000		
Corrección de continuidad ^b	87,818	1	0,000		
Razón de verosimilitud	87,747	1	0,000		
Prueba exacta de Fisher				0,000	0,000
Asociación lineal por lineal	88,254	1	0,000		
Nº de casos válidos	7 986				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1138,91.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: Reporte de SPSS

Decisión

$p=0,000 < \alpha = 0.05$ entonces se rechaza H_0

Conclusión

El factor externo se relaciona con la gestión de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para las

MYPE productoras de pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna.

Estadístico del coeficiente de contingencia de Pearson (C)

$C = \sqrt{\chi^2 / N + \chi^2}$ Dónde: $\chi^2 = 88,265$ y $N = N^{\circ}$ casos válidos 7 986

$C_2 = 0,1045$

4.6.3. Tercera hipótesis: Factor interno con asociatividad

Tabla 53.

Relación de factor interno con asociatividad

Factor interno		Asociatividad		Total
		No	Sí	
No	N	1 625	2 638	4 263
	%	38,1	61,9	100,0
Sí	N	916	2 444	3 360
	%	27,3	72,7	100,0
Recuento		2 541	5 082	7 623

Fuente: Cuestionarios y reporte de SPSS

Análisis: De la Tabla 53 podemos inferir que el 61,9 % de los encuestados que no aplican los indicadores de factores internos en sus empresas sí desean tener una relación asociativa entre pares. Este porcentaje sube a 72,7 % entre aquellos que aplicando factor interno en sus MYPE también desean asociarse.

Tabla 54.

Frecuencias observada y esperada

Factor Interno		Asociatividad		Total
		No	Sí	
No	Frecuencia observada	1 625	2 638	4 263
	Frecuencia esperada	1 421	2 842	4 263
Sí	Frecuencia observada	916	2 444	3 360
	Frecuencia esperada	1 120	2 240	3 360
Total		2 541	5 082	7 623

Fuente: Tabla 53 y reporte de SPSS

Formulación de la hipótesis

H₀: El factor interno no se relaciona con la asociatividad de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para las MYPE productoras de pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna.

H₁: El factor interno se relaciona con la asociatividad de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para las MYPE productoras de pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna.

Estadístico de prueba

$$X_c^2 = \sum_{j=1}^c \sum_{i=1}^f \frac{(O_y - E_y)^2}{E_y} = x^2 (f-1)(c-1)$$

Dónde:

O_y = Frecuencia observada

E_y = Frecuencia esperada

f = Número de filas

c = Número de columnas

Grados de libertad: (f-1)x(c-1) = (2-1)x(2-1) = 1

Reemplazando valores de la Tabla 54 en la fórmula:

$$X^2 = 99,665$$

Tabla 55.

Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (2 caras)	exacta (2 caras)	exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	99,665 ^a	1	0,000		
Corrección de continuidad ^b	99,177	1	0,000		
Razón de verosimilitud	100,667	1	0,000		
Prueba exacta de Fisher				0,000	0,000
Asociación lineal por lineal	99,652	1	0,000		
Nº de casos válidos	7 623				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1120,00.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: Reporte de SPSS

Decisión

$p=0,000 < \alpha = 0.05$ entonces se rechaza H_0

Conclusión

El factor interno se relaciona con la asociatividad de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para las MYPE productoras de pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna.

Estadístico del coeficiente de contingencia de Pearson (C)

$C = \sqrt{\chi^2 / N + \chi^2}$ Dónde: $\chi^2 = 99,665$ y $N = N^{\circ}$ casos válidos 7 623

$C_3 = 0,1136$

4.6.4. Cuarta hipótesis: Factor externo con asociatividad

Tabla 56.

Relación de factor externo con asociatividad

Factor externo		Asociatividad		Total
		No	Sí	
No	N	1 205	2 050	3 255
	%	37,0	63,0	100,0
Sí	N	489	1 338	1 827
	%	26,8	73,2	100,0
Recuento		1 694	3 388	5 082

Fuente: Cuestionarios y reporte de SPSS

Análisis: En La Tabla 56 el 63,0 % de los encuestados que no atienden factores externos en sus MYPE, sí desean tener asociatividad y sube a 73,2 % si atienden factores externos y también desean asociatividad.

Tabla 57.

Frecuencias observada y esperada

Factor externo		Asociatividad		Total
		No	Sí	
No	Frecuencia observada	1 205	2 050	3 255
	Frecuencia esperada	1 085	2 170	3 255
Sí	Frecuencia observada	489	1 338	1 827
	Frecuencia esperada	609	1 218	1 827
Total		1 694	3 388	5 082

Fuente: Tabla 56 y reporte de SPSS

Formulación de las hipótesis:

H₀: El factor externo no se relaciona con la asociatividad de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para las MYPE productoras de pisco con denominación de origen de Tacna.

H₁: El factor externo se relaciona con la asociatividad de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para las MYPE productoras de pisco con denominación de origen de Tacna.

Nivel de significancia

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

Estadístico de prueba

$$\chi^2_c = \sum_{j=1}^c \sum_{i=1}^f \frac{(O_y - E_y)^2}{E_y} = \chi^2 (f-1)(c-1)$$

Dónde:

O_y = Frecuencia observada

E_y = Frecuencia esperada

f = Número de filas

c = Número de columnas

Grados de libertad: (f-1) x (c-1) = (2-1) x (2-1) = 1

Reemplazando los valores de la tabla 57 en la fórmula:

$$\chi^2 = 55,376$$

Tabla 58.
Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Significancia		
			asintótica (2 caras)	exacta (2 caras)	exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	55,376 ^a	1	0,000		
Corrección de continuidad ^b	54,915	1	0,000		
Razón de verosimilitud	56,394	1	0,000		
Prueba exacta de Fisher				0,000	0,000
Asociación lineal por	55,365	1	0,000		
Nº de casos válidos	5 082				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 609,00.

b. Solo se ha calculado para una tabla 2x2

Decisión

Si $p=0,000 < \alpha = 0.05$ entonces se rechaza H_0

Conclusión

El factor externo se relaciona con la asociatividad de una propuesta de modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para las MYPE productoras de pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna.

Estadístico del coeficiente de contingencia de Pearson (C)

$C = \sqrt{X^2 / N + X^2}$ Dónde: $X^2 = 55,375$ y $N = \text{N}^\circ \text{ casos válidos } 5\,082$

$C_4 = 0,1038$

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Problema general

Frente a la pregunta del problema de investigación planteado acerca de cuál es la relación existente entre los factores endógenos y exógenos con la propuesta de un modelo de asociatividad empresarial con fines de exportación para las MYPE pisqueras de Tacna podemos afirmar que dicha relación existe.

5.2. Objetivo general

Respecto del objetivo general de establecer relación entre la variable independiente (factores internos y externos) con la variable dependiente asociatividad empresarial (gestión MYPE y asociatividad) con fines de exportación, esta inquietud ha quedado respondida al relacionar dichos factores primero individualmente y luego correlacionados unos con otros.

5.3. Hipótesis general

Sobre la hipótesis general primero, ha quedado estadísticamente establecido por los valores obtenidos en las pruebas de chi cuadrado que sí existe relación entre los factores de la variable independiente con la dependiente y segundo, que se descartan las hipótesis nulas en cada una de las cuatro hipótesis específicas.

5.4. Discusión de las respuestas en cuestionarios

5.4.1. Factores internos: Funciones administrativas y manejo de recursos

5.4.1.1. Planificación

El primer paso para planificar es elegir las metas de la organización. El segundo paso es establecer los objetivos para cada una de las áreas o departamentos. El tercer paso es establecer y preparar programas a desarrollar para cada área (Stonner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 11).

Los resultados de la encuesta sobre este tema nos muestra que los encuestados afirman fijarse metas el 90,9 % y objetivos 100 % para sus empresas (Tabla 7 y Figura 11). Pero el 63,6 % no elaboran programas. Esto significa que nuestros emprendedores pisqueros aplican o conocen sólo algunas funciones administrativas básicas.

5.4.1.2. Presupuesto

De acuerdo con la Tabla 8 y Figura 12 el 90,9 % respondieron que no elaboraban presupuestos anuales. Eso significa que la disposición de dinero, compra de materia prima, insumos, contrata de personal, proceso productivo y de comercialización pueden estar haciéndolo en forma improvisada y de acuerdo a cómo ven el mercado. Stoner et. al., (1996, p. 12) aseveran que planificar es una forma sistemática de hacer las cosas y que los administradores deben pensar con anticipación en trazar sus metas, objetivos, acciones basadas en métodos, planes o lógica y no en corazonadas.

Se deja ver una contradicción pues para iniciar la campaña de cada año los productores seguramente hacen estimados de cuánta materia prima pueden comprar y procesar, cuánto de capital propio o de terceros requerirán; cuánto de personal irán a contratar, cuánto de pisco y derivados van a elaborar, y así con otros rubros. De lo contrario significaría que trabajan basados sólo en su buen criterio y disponibilidad de dinero en ese momento.

5.4.1.3. Organización

Stoner et. al., (1996, p. 12) definen la organización como el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los colaboradores para poder alcanzar las metas fijadas. De acuerdo con los resultados sobre este punto, los productores respondieron (Tabla 9 y Figura 13) que sí tienen bien definidas sus áreas de producción (81,8 %); pero no tiene mayor importancia para ellos (72,7 %) el tener organizadas sus áreas de administración, de comercialización y de aseguramiento de la calidad. Estos resultados nos estarían mostrando la realidad de nuestras MYPE pisqueras: Improvisación, decisiones jerarquizadas y que mantienen la producción pisquera como una actividad complementaria a otros negocios o actividades.

Así mismo, sobre el empleo de manuales en sus empresas (Tabla 10 y Figura 14) un poco en concordancia con sus anteriores respuestas de que el área de producción es su mayor preocupación pues sólo entre el 45,5 y 54,5 % afirman tener manuales para producción, de especificaciones técnicas y de higiene y seguridad. Pero no disponen de manuales para otras áreas o funciones como organización 72,7 %, procedimientos administrativos 81,9 %. Y ninguno posee manual para aplicación del Sistema HACCP.

Probablemente nuestros emprendedores pisqueros, sin proponerse, aplican una administración por “*enfoque de consistencia o situacional*”, al reconocer y responder intuitivamente y con lógica ante las variables situacionales internas y externas, conforme éstas se presenten (Robbins y Coulter, 1996, pp. 54-55).

5.4.1.4. Dirección

Respecto de si las decisiones que toman les permite alcanzar sus objetivos de empresa (Tabla 11 y Figura 15), todos respondieron que sí (100 %). Esto podría significar que el esfuerzo de función administrativa que realizan para alcanzar sus objetivos se denomina proceso de dirección pues tiene que ver con las habilidades humanas de la administración. Y cuando se les interroga sobre los tipos de controles que utilizan en sus empresas (Tabla 12 y Figura 16) el 81,8 % responden que sí hacen control sobre procesos productivos; sobre resultados económicos solo 54,5 % sí lo aplican. Pero no hacen control sobre procesos administrativos el 90,9 % y siendo que dos componentes de la administración son la motivación y el liderazgo hacia los colaboradores para que estos se enfoquen en alcanzar las metas, mientras que el propietario-gerente debe mostrar su liderazgo para que todos trabajen juntos hacia las metas planteadas. (Stoner et. al., 1996, p. 481). Definitivamente, al no tener la mayoría de MYPE un área

administrativa, no tienen controles que ejecutar y les importa sobre todo el aspecto productivo.

5.4.1.5. Recursos humanos

Preguntados los responsables de las MYPE pisqueras (Tabla 13 y Figura 17) si realizaban acciones de ajuste y mejoras en las condiciones laborales de sus colaboradores, el 81,8 % respondió que no lo hacen. Según Ricardo Martínez director de HR IN SAC (consultora de recursos humanos), en declaraciones al diario Gestión (2015, párrs. 2,3), afirma que a pesar de que las pymes dependen del talento y habilidades de sus colaboradores, los empresarios no lo valoran así y más bien consideran que es un “gasto” y no una inversión pues lo relacionan con un incremento de las remuneraciones y de los costos. A su vez, esto ocasiona pobre fidelización del trabajador, alta rotación de personal, pérdida de rentabilidad de la pyme. No aplican la recomendación de Stoner, et. al., (1996, p. 644) de que invertir en la capacitación y formación de trabajadores tiene relación con los resultados de la empresa.

5.4.1.6. Recursos económicos

Uno de los grandes problemas que tienen la mayoría de MYPE en el país y PYMES en América Latina es su poco o nulo acercamiento a las

fuentes financieras formales dado que muchas de ellas no suelen tener cómo respaldar un crédito o préstamo. De la Tabla 14 y Figura 18 podemos verificar que el 100 % de los encuestados dicen utilizar recursos económicos propios para financiar sus actividades y que solo un 36,4 % suele acudir al sistema financiero privado o utiliza ambos orígenes del dinero. Esta información se complementa con el 81,8 % que respondió no haberle sido fácil acceder al sistema financiero o el 90,9 % que afirma no haber podido conseguir recursos del mismo sistema (Tabla 15 y Figura 19). Esto lo confirma una funcionaria de COFIDE quien argumenta que solo el 13 % de las MYPE participan del sistema financiero nacional mediante un crédito debido a su informalidad, desinformación y confusión tributaria. (El Comercio. Economía. Lima 2015, p. 3). Tampoco pueden acudir a la banca estatal de fomento como el Agro banco porque este apoya a propietarios minifundistas con propiedades menores a tres hectáreas. Para asegurar la compra de uva a terceros suelen financiarles anticipadamente la campaña (DRAT-AAT, 2016a, p. 14).

5.4.1.7. Recurso materia prima

De acuerdo con los datos de la Tabla 16 y Figura 20, el 54,5 % afirma producir su propia uva, pero que no es suficiente por lo que la mayoría 72,7 % compran a otros proveedores. También es cierto que solo

cuatro productores de pisco con D.O. de Tacna tienen sus propios campos de cultivo de uva para vinos, piscos, mesa y otros frutales. Según información del Gobierno Regional de Tacna la Asociación Regional de la Vid al Pisco [ARPROVID] tiene registrado a 11 socios que en conjunto totalizan 15 ha con un rendimiento promedio a nivel de provincia de Tacna de 11,65 t/ha en uva Negra Criolla y de 12,55 t/ha en uva Italia Blanca (DRAT- AAT, 2016a, pp. 8 y 15) lo cual evidentemente es insuficiente.

5.4.1.8. Recursos tecnológicos de información

En La Tabla 17 y Figura 21 se muestran resultados sobre la utilización de recursos tecnológicos informativos. De los encuestados el 72,7 % dice utilizar el internet para buscar proveedores y equipos. Este uso baja a 36,4% para fines como investigar nuevos mercados y publicitar sus piscos. Desciende a 18,2 % en aquellos que buscan información sobre sus competidores. Y sólo el 9,1 % lo utiliza para vender pisco, o sea una MYPE.

De acuerdo con Huaroto (2011, pp 22 - 32) que investigó el Índice de Adopción (I.A.) del internet en la productividad dentro de las MYPE peruanas llegó a las siguientes conclusiones: La primera conclusión acerca del I.A. para buscar información fue 0,15; 0,14 para comunicarse; de 0,01 para comprar productos y operaciones en banca electrónica. Su segunda

conclusión tiene que ver con el Índice de Adopción del internet por el empresario el cual tiene relación con: El género al 2009, los varones tenían I.A. = 3,0 y mujeres I.A. = 1,5. La edad promedio de mayor uso fue entre 15 y 18 años con Í.A.= 7,0 y va descendiendo a mayor edad. Por el nivel educativo promedio en las empresas el I.A.= 6,0 - 12,5 para nivel universitario; I.A= 1,5 – 3,0 secundaria; I.A.= 0,5 – 1,0 para primaria). El Índice de Adopción del internet de empresarios y por departamentos nos muestra: I.A.= 3,0 Lima; I.A.= 2,9 Tacna; I.A.=2,8 Arequipa; I.A.=2,5 Callao en los primeros puestos.

5.4.2. Factores externos a la empresa

5.4.2.1. Análisis PESTE (político-legal, económico, social-cultural, tecnológico, eco-ambiental)

Se les preguntó a los responsables de MYPE, Tabla 18 y Figura 22, si estaban informados y preparados ante eventuales cambios económicos nacionales que influyan en sus ventas (devaluación, recesión, inflación) y respondieron que no el 81,8 %. También se les inquirió sobre si estaban informados y preparados (Tabla 19 y Figura 23) sobre otros posibles cambios como en el IGV, formalización de MIPYMES anunciados por el gobierno; las exigencias de protección ambiental normadas, pero no exigidas; nuevas exigencias sanitarias, certificaciones solicitadas por

algunos importadores; y sobre nuevos tratados de libre comercio propiciados por el gobierno nacional que afecten a sus MYPE. A todas estas interrogantes respondieron que no estaban preparados entre el 63,6 y el 72,7 %.

Esto evidencia que la mayoría de nuestros emprendedores desarrollan sus actividades empresariales bastante ajenos a la influencia de los factores externos y siguen poniendo su atención prioritaria en algunos de sus factores internos; puesto que los externos cambian rápidamente y se vuelven impactantes a tal punto que la Internacional Standard Organization [ISO] que genera normas internacionales aplicadas a los Sistemas de Gestión de Calidad de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial, determinó incluir el apartado 4. *Contexto de la Organización* en la versión 2015 de la ISO 9001. En este apartado se toma en cuenta y analiza el entorno socio-económico de la empresa y sus vínculos con los grupos de interés (stakeholder) internos y externos a la organización. Pymes y Calidad 2.0, (2014, párr. 2).

Dentro del mismo rubro de factores externos (PESTE), se les preguntó (Tabla 20 y Figura 24) si estaban atentos a nuevas formas de producir y vender piscos, licores y servicios como el enoturismo, respondiendo el 45,5

% que no lo hacían, mientras que el 54,5 % sí lo hacen considerando que esto es un servicio turístico nuevo que no sólo es la visita al viñedo, la bodega, la cata de vinos, piscos y licores, sino también son servicios de alojamiento, festivales de bebidas vínicas y licores, gastronomía, productos y tratamientos de belleza, espectáculos y el ambiente paisajístico como factores de atracción Sutherland y Saini (2014, p. 16).

En la Tabla 21 y Figura 25, preguntados de cómo les afecta la venta en nuestra ciudad de licores importados sustitutos del pisco en la zona comercial de ZOFRATACNA, el 100 % respondió que les afecta en las ventas, desincentiva el consumo de pisco e impide el desarrollo de esta industria. Debemos tomar en cuenta que cualquier tipo de bebida alcohólica (whisky, ron, tequila, vinos, cerveza, etc) importado a través de la Zona Franca de Tacna para salir a la venta en los mercadillos que conforman la Zona Comercial de ZOFRATACNA en la ciudad, solo pagan como arancel único el 6 % del valor CIF aduanero o del valor de adquisición de dichos bienes por el usuario, el que resulte de mayor valor SUNAT (RSNAA N°557-2012).

Por otro lado y de acuerdo a información de la Cámara de Comercio de Lima aparecida en el diario Gestión/Economía (2017, párrs. 1-3), el volumen de las importaciones de licores en el primer trimestre 2017 crecieron 6 % respecto del 2016 llegando a US\$ 18 millones valor CIF representado el whisky escocés US\$ 11 millones y permaneciendo como el destilado importado más consumido. Le sigue el ron de Centro América por US\$ 3 millones.

5.4.2.2. Amenaza de nuevos competidores

En el mismo acápite de evaluar la influencia de factores externos en las empresas y su relación con el Modelo de las Cinco Fuerzas enunciadas por Michael Porter, Tabla 22 y Figura 26, se les preguntó si sus empresas poseían fortalezas y barreras para enfrentar a nuevos competidores de pisco valiéndose de ciertas barreras como tamaño de producción, diferenciación por precio o por menores costos, etc, y sus respuestas fueron muy variadas; así el 100 % contestó que no podían competir por tamaño de producción. Por precio, el 54,5 % dijo que sí podían competir. Por acceso a canales de distribución el 81,8 % no podían competir. Por ventaja en menores costos, 72,7 % no podían hacer frente a los nuevos competidores. Finalmente, el 63,6 % respondió que no tenían clientes fidelizados y no podían competir en ese rubro. Evidentemente la

mayoría de las MYPE pisqueras con denominación de origen en Tacna, se encuentran en desventaja frente a nuevos productores de pisco y de destilados importados.

5.4.2.3. Competencia entre empresas pisqueras

Respecto de si tenían estrategias de diferenciación de otros productores de pisco, Tabla 23 y Figura 27, el 63,6 % respondieron que no tenían estrategias para diferenciarse de sus competidores del mismo rubro. Solo hacen diferencias en producto, algunos envases, rotulados y empaques.

5.4.2.4. Amenaza de bebidas alcohólicas sustitutas

Preguntados si tenían estrategias para competir con la amenaza de otras bebidas alcohólicas sustitutas (whisky, ron, tequila, ginebra), Tabla 24 y Figura 28, mayoritariamente, entre el 72,7 y el 90,9 % respondieron que en términos de oportunidad, calidad, costos, presentación, precios, distribución, promoción no tenían estrategias. Según información de la Cámara de Comercio de Lima dada al Diario Gestión/Economía (2017, párrs. 2-3), “el whisky continúa siendo el rey de los licores importados más consumidos en Perú”. Representa más del 50 % de todos los licores importados. El 2016 se importó US\$ 18 millones valor CIF. Solo el primer trimestre 2017 se ha importado por US\$ 11 millones. Le sigue el ron con

US\$ 3 millones. Además, las bebidas que más consumen los peruanos son cerveza (47 l/persona), vinos (1,5 l/persona), licores (1 l/persona).

Porter (1982) afirmaba que “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”. (Hernández, 2011, p. 4).

5.4.3. Gestión de la MYPE

5.4.3.1. Gestión de mercados y ventas

Este acápite consta de cinco preguntas relacionadas con mercados objetivo, estrategias de penetración, posicionamiento de marca, cuotas de mercado e información sobre competidores.

En relación a si tenían identificados su (s) mercado (s) objetivo (Tabla 25 y Figura 29), el 100 % respondieron afirmativamente para el mercado local. El 54,5 % sí identificaban su mercado regional. El 36,4 % dijo atender el mercado nacional. Del internacional, solo 18,2 % respondieron que sí lo atendían. Pero de acuerdo a la SUNAT, de Tacna se exportó pisco hasta el 2013.

Cuando se les preguntó si tenían identificadas estrategias de penetración para cada mercado objetivo (Tabla 26 y Figura 30) el 90,9 % respondió negativamente.

También se les preguntó si sabían que su marca estaba posicionada en algún tipo de mercado, (Tabla 27 y Figura 31), el 72,7 % respondió que sí para mercado local; el 45,5% en mercado regional y sólo el 9,1 % para los mercados nacional e internacional.

Preguntados si tenían asignadas cuotas de ventas y de clientes para cada mercado, (Tabla 28 y Figura 32), entre el 72,7 y el 90,1 % respondieron que no lo tenían. Finalmente, requeridos para que respondan si disponían de información sobre sus competidores (Tabla 29 y Figura 33), respecto de: mercados que atienden, volúmenes que venden, calidad de sus piscos y servicios de promoción, el 72,7 % dijo que no. Y el 90,9 % no conocen si sus competidores ofrecen servicio de post venta.

Por las respuestas obtenidas en este capítulo podemos opinar que la mayoría de nuestras MYPE pisqueras confirman que no tienen dentro de sus organizaciones un área o departamento de mercadeo y de ventas (ver Tabla 9), con personas capacitadas en actividades de marketing y de

relaciones con los clientes para fidelizarlos, y que elaboren un Plan de Ventas o pronóstico de lo que va a costar vender y cuánto serían las utilidades a recoger, a la vez que se minimizan los riesgos en la toma de decisiones. (Velázquez, 2003, p. 10). Tampoco dicen conocer sobre lo que hacen sus competidores directos locales y nacionales.

La razón de existir de las empresas son los clientes satisfechos con el producto, la información y comunicación que reciban. Necesitan avanzar de un mercadeo transaccional basado en el monto de facturación a instaurar un *mercadeo relacional* basado en conocer de los clientes sus gustos individuales, hábitos de consumo, frecuencia de compra, tendencias. Así la empresa podrá enfocar sus esfuerzos y estrategias en fidelizar al cliente para no perderlo. (Universidad del Rosario, s/f, p. 4).

5.4.3.2 Gestión de proveedores

Por la Tabla 30 y Figura 34 nos enteramos que el 81,8 % afirman que sí hacen selección de materiales y proveedores. Hacer gestión de proveedores es primero, establecer un proceso de selección y luego saber negociar con ellos no solo los precios sino también las condiciones de compra, plazos de entrega, logística. (Riquelme, s/f, párrs. 6 y 9).

5.4.3.3. Poder de negociación de proveedores

Ante la pregunta, de si tienen estrategias para contrarrestar la posición hegemónica del fabricante de botellas en precios y cantidad, Tabla 31 y Figura 35, el 90,9 % responde que no tienen esas estrategias. La mayoría, sino todas nuestras MYPE están en desventaja frente, primero de los abastecedores de materia prima, especialmente de la uva negra criolla que es escasa y cara. Esto lo resuelve cada productor en forma individual. Segundo, del fabricante de envases de vidrio especialmente de los formatos industriales que les impone una unidad de venta mínima (un pallet con 1 704 botellas, unas 142 cajas por 12 unidades) que lo sitúa en condición de poder frente a productores pequeños que salvan este escollo juntándose dos o tres para la compra y luego repartiéndose la mercadería según sus necesidades. Esto se repite con los fabricantes de cajas de cartón corrugado, distribuidores de tapas pilfer proof. Agréguese a esto los costos logísticos de esas mercaderías traídas desde Lima pues nada de eso se produce en Tacna, salvo etiquetas sencillas.

Hernández, (2011, pp. 9-11), haciendo referencia al “Modelo de Competitividad Ampliado de Porter” acerca del poder de negociación que tienen algunos proveedores, puede ser tal que llegue a definir en parte la competitividad, posicionamiento y resultados de una empresa cliente en

el mercado. El alto o bajo poder negociador del proveedor está en relación con el número de proveedores existentes en el mercado, del volumen de compras, de la diferenciación de sus productos (diseño, insumos, tecnología, calidad, precio, acabado, plazos), disponibilidad de insumos sustitutos, costo de cambiar de proveedor por parte del cliente.

5.4.3.4 Gestión de clientes

Revisando las respuestas de la Tabla 32 y Figura 36, referidas a si el personal encargado de la comercialización en las MYPE está capacitado en técnicas de ventas y atención a los clientes, el 63,6 % respondieron que no lo estaban; estas respuestas se corroboran con las anteriores (Tabla 9), acerca de que el 72,7 % dijo no tener bien definida un área de comercialización. Pareciera que este problema en otras latitudes no es muy diferente, pues el diario digital CincoDías de El País de España, reporta una noticia de la Agencia EFE por la que “sólo el 55 % de las pequeñas y medianas empresas españolas involucradas en un estudio cuentan con un departamento específico de comunicación y marketing siendo sanidad, industria y sector inmobiliario, los más bajos” (CincoDías El País Economía.com, 2015, párrs. 1,4)

De la Tabla 33 y Figura 37, preguntados si sus empresas utilizan algunas herramientas de comunicación para apoyar los esfuerzos de mercadeo, el 63.6 % respondieron que sí emplean catálogos y brochurs; la mayoría, 72,7 % dice participar en ferias degustativas de pisco y derivados. Pero un 90,9 % no utilizan hojas informativas ni comercio electrónico para informar a clientes sobre sus empresas, productos, promociones, etc.

De acuerdo con Balbuena, (2011, párr. 1) del blog Ideas para PYMEs.com la comunicación y las relaciones públicas son herramientas básicas para el crecimiento en ventas de las pymes. La “comunicación” utilizada por las empresas, tiene la finalidad de hacer llegar un determinado mensaje novedoso, positivo de la empresa a un “público objetivo”. Las relaciones públicas son comunicaciones para contar la historia de la empresa utilizando a terceros en los medios de comunicación para aumentar la visibilidad y credibilidad de la empresa. Los recursos de la comunicación son: mercadotecnia (estudios del mercado); la publicidad (desarrolla y posiciona nuestro mensaje); relaciones públicas (construyen y mantienen la reputación de la empresa); el área de medios (analiza y sugiere los medios en los que comunicamos nuestro mensaje).

5.4.3.5. Poder de negociación de los clientes

La Tabla 34 y Figura 38 nos informan que los responsables de las bodegas respondieron en 54,5 % que no tienen estrategias para fidelizar a sus actuales clientes ni para convencer a nuevos consumidores. Para estos “empresarios”, cada venta que logran hacer es un comenzar desde cero. Para fidelizar clientes que se mantengan en el tiempo es necesario que accionen estrategias de servicio, de comunicación, de información y de producto. Pasar del marketing mix (de las cuatro P) al marketing relacional de las cuatro C es decir, cliente, características, canal, comunicación (Universidad del Rosario, s/f, pp. 2 y 4).

La Harvard Business Review (2008, pp. 5 y 6) publica el famoso Modelo de Competitividad Ampliado “*Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan forma a la Estrategia*” de Michael Porter, refiriéndose al poder de negociación que pueden alcanzar ciertos clientes o compradores poderosos de condicionar precios a la baja o exigir mejor calidad o servicios, incluso pudiendo perjudicar la rentabilidad del sector por generar fuerte competencia dentro del mismo. Se pueden dar los siguientes casos:

- Cuando hay compradores de grandes volúmenes. – Cuando los productos son estandarizados y sin diferenciación. – Cuando existen muchos

proveedores. – Cuando cambiar de proveedor signifique incurrir en bajos costos e incluso ahorro. – Cuando los compradores amenazan integrarse hacia atrás y fabricar ellos mismos. - Cuando los costos del producto son bajos para el comprador.

En el caso del pisco nuestros productores no conocen y no tienen estrategias para manejar el poder de los clientes que pueden cambiar de proveedor cuando se les antoje pues existen decenas y hasta centenas de productores formales, cientos más de informales y miles de consumidores.

5.4.3.6. Gestión de calidad, investigación y desarrollo

En la Tabla 35 y Figura 39, se les preguntó si como empresa tenían y respetaban ciertos estándares. Sobre estándares de calidad en materia prima, procesos, productos el 90,9 % respondieron que sí.

Sobre estándares de trazabilidad desde la uva hasta el distribuidor final, (exigencia creciente de ciertos importadores europeos), el 100 % respondieron que no tenían. Sobre si hacen investigación y desarrollo de nuevos productos e innovación de procesos y productos, el 54,5 % dijeron que no lo hacían.

También se les preguntó, Tabla 36 y Figura 40, si cumplían con las exigencias para la obtención de la denominación de origen y la norma técnica del pisco (la segunda forma parte de la primera), y sus respuestas al 100 % fueron afirmativas, lo cual es muy positivo de ser cierto, pues uno de los principales problemas de las MYPE pisqueras es la heterogeneidad que muestran entre lotes del mismo tipo de pisco.

En un entorno altamente dinámico y competitivo como el de las bebidas alcohólicas, especialmente destiladas, la dirección de las empresas por pequeñas o grandes que sean, deben ser muy exigentes con la calidad de sus productos y servicios que ofrecen, acompañados por el desarrollo, la investigación y la innovación de los mismos para seguir siendo competitivas (De los Reyes, s/f, p. 1)

5.4.4. Asociatividad

5.4.4.1. Asociatividad para exportar

En este capítulo de asociatividad se plantearon seis preguntas dos de las cuales tienen varias alternativas de respuestas tal como se detallan a continuación. Preguntados si tienen interés en exportar pisco, Tabla 37 y Figura 41, el 100 % de los encuestados respondieron afirmativamente.

A continuación se les preguntó, Tabla 38 y Figura 42, si tenían algún plan de negocios y de ventas para exportar pisco y el 100 % respondió negativamente.

En la Tabla 39 y Figura 43 se les preguntó si les interesaba formar parte de un consorcio exportador de pisco tacneño y el 81,8 % respondió que sí.

Respecto a requerimientos de capacitación, Tabla 40 y Figura 44, en asociatividad, gestión de MYPE y temas de comercio exterior, sus respuestas afirmativas estuvieron en valores de 72,7 % para buscar la asociatividad; 81,8 % para aprender sobre estrategias de internacionalización e incoterms y gestión aduanera; de 90,9 % para varios temas como certificaciones de calidad, requisitos de acceso a mercados internacionales, operaciones de comercio exterior y logística de exportación, y el 100 % deseaban capacitarse en gestión de MYPE exportadoras. Todas estas respuestas acerca de sus necesidades en capacitación nos conduce a pensar que efectivamente, requieren ciertos incentivos, primero para aprender a gestionar su micro y pequeña empresa. Segundo, necesitan conocer todo lo relacionado a comercio exterior; y tercero, que la mayoría piensa que la asociatividad entre ellos es el camino

adecuado para empoderarse y buscar la internacionalización del pisco de Tacna.

El ex ministro de la Producción Bruno Giuffra observó con preocupación el bajo nivel de asociatividad que desarrollan las MIPYME peruanas indicando que sólo el 9 % participan de alguna asociación empresarial formal de acuerdo con la Encuesta Nacional de Empresas hecha el 2014, pero publicada el 2015. Deseaba que en su gestión ocurra la inserción de MIPYME en el mercado internacional asociándose y consorciándose a la vez que usando el comercio electrónico y las tecnologías de información y comunicación más aun cuando solo el 6 % de la micro y el 7,1 % de la pequeña empresa venden sus productos a través de la red. (agraria.pe, 2016a, pp. 1 y 2).

Se les preguntó si por sus expectativas para asociarse en la modalidad de consorcio estarían dispuestos a realizar ciertos aportes a dicho propósito. De la Tabla 41 y Figura 45 vemos que sus respuestas están divididas. Así, el 54,5 % no aportaría instalaciones de proceso. Pero el 63,6 % si aportaría materia prima. El 63,6 % no entregaría insumos de proceso y materiales de envasado y empaque. Sobre aportes en mano de obra y capital de trabajo el 54,5 % no lo haría. Sin embargo, el 72,7 %

estaría dispuesto a colaborar con sus conocimientos de producción. Finalmente, preguntados (Tabla 42 y Figura 46), sobre la conveniencia de contratar a un gerente experto en gestión exportadora para el futuro consorcio, el 81,8 % estuvo de acuerdo.

Revisando la investigación de Torres-Mendoza (2011, pp. 1-10) realizada con un grupo de productores de pisco del Valle de Cañete, por la que evaluó la asociatividad como una estrategia para desarrollar sus exportaciones, veo que los antecedentes y problemática son similares a los productores de Tacna y la podemos sintetizar en: la mayoría son empresas familiares y les falta capacitación en gestión administrativa y comercialización de MYPE; limitada capacidad productiva; la competencia de productores informales y de otras bebidas sustitutas; difícil acceso al crédito; no conocen si sus marcas están posicionadas en determinados mercados; desconocen las estrategias de marketing; desconfianza entre los productores y resistencia al cambio dificulta la asociatividad. Respecto de esta, concluye que lo mejor para los productores de Cañete es implementar la asociatividad con integración horizontal que busca reducir costos, disminuir las amenazas de competidores, ampliación de mercados, mejorar la competitividad, promover la exportación.

Otro trabajo relacionado es la del mexicano Meraz, L. (2014), que se interesó en determinar las estrategias de competitividad para las MYPYMES vinícolas del Valle de Guadalupe en Baja California. La descripción que hace de cierta problemática coincide con la nuestra en términos por ejemplo, “existe un escaso cooperativismo interempresarial”, “excesiva rivalidad frena la integración”; “el acceso y uso de las tecnologías de información y comunicación continúa bajo”; “se vuelve necesario estimular el desarrollo económico-social a través del enoturismo”. Concluyó su investigación afirmando que se cumplió el objetivo de correlacionar cómo las variables independientes planteadas (cooperativismo interempresarial, uso de las tecnologías de información y comunicación y la oferta de actividades de enoturismo), influyen en la variable dependiente (competitividad) proponiendo que el modelo de cooperativismo soluciona diversos problemas de las micro, pequeñas y medianas empresas vinícolas de la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe.

En nuestra realidad, el cooperativismo como forma de asociatividad productiva y comercial para exportación no es visto como una adecuada posibilidad dado su carácter assembleísta.

5.5. Contrastación de hipótesis, relación de variables, valores de chi cuadrado y coeficiente de contingencia de Pearson

Siendo que en la investigación se han planteado objetivos con sus correspondientes hipótesis y que esta se desarrolla analizando la posible relación y el grado de la misma, entre los indicadores de los factores internos y externos de la variable independiente con los correspondientes a gestión de la MYPE y asociatividad de la variable dependiente, a través de las respuestas en el cuestionario con opciones dicotómicas (sí - no).

La prueba de chi cuadrado (prueba de independencia) puede usarse de dos maneras una, usando el valor de p asintótica y la otra, usando el valor calculado de chi cuadrado para conocer si existe relación o no entre dos variables categóricas o cualitativas (ordinales o nominales) y es la que se usó para ver la significancia estadística asintótica de p.

Luego necesitamos recurrir al Coeficiente de Contingencia de Pearson (C). Este coeficiente mide la *intensidad* de la relación estadística que pueda existir entre dos variables nominales u ordinales, independientemente del tamaño de la muestra, basándose en la comparación de las frecuencias observadas y las frecuencias esperadas de las variables. C se define a partir del valor de Chi cuadrado (X^2) y toma

valores $0 \leq C \leq 1$ en donde, valores de cero indican independencia absoluta entre la variables y cercanos al 1 de dependencia o relación perfecta.

En nuestra investigación, y a partir de los valores hallados en las pruebas de Chi cuadrado para las cuatro hipótesis específicas planteadas (Tabla 49 $X^2= 253,745$; Tabla 52 $X^2= 88,265$; Tabla 55 $X^2= 99,665$; Tabla 58 $X^2= 55,375$), y para una significación asintótica de $p = 0,000 < \alpha = 0,05$ en todos los casos se han rechazado las hipótesis nulas (H_0) y aceptado las hipótesis alternativas (H_1). Entonces, a partir de la definición de Chi cuadrado y de sus valores hallados, nos indican que sí existe relación entre las variables evaluadas. Y para conocer qué tan dependientes son esas relaciones, aplicamos el Coeficiente de Contingencia de Pearson (C) y hallamos valores ($C_1= 0,1440$; $C_2= 0,1045$; $C_3= 0,1136$; $C_4= 0,1038$) y todos resultan cercanos al cero por lo que podemos calificar como relaciones positivas, pero débiles entre las variables estudiadas (factores internos, externos, gestión y asociatividad). Estos valores resultantes vienen a confirmar lo expresado por Villarán, (2000, pp. 13-14) y lo citado por PROMPERU (2010, pp. 12-16), acerca de la problemática de nuestras PYME, tanto en sus factores internos (visión cortoplacista, falta de cultura organizacional y de espíritu cooperante, desinformación, etc.), los factores externos (desconocimiento de los mercados externos, de comercio exterior

, de las regulaciones del entorno, etc.), escasos conocimientos de gestión comercial, recelo a las formas asociativas y de otra parte, lo hallado y discutido acerca de las respuestas dadas por nuestros gestores empresariales de las MYPE pisqueras de Tacna al cuestionario aplicado.

5.6. Propuesta de modelo asociativo

Como ha quedado demostrado que la relación entre los factores internos y externos con respecto a la gestión y asociatividad de las MYPE pisqueras con denominación de origen (D.O.) de Tacna es positiva, pero de grado débil, la propuesta de modelo empresarial colectiva sería primero, propiciar una asociatividad empresarial de integración horizontal (entre empresas pisqueras) para recibir capacitación y mejorar sustancialmente las deficiencias administrativas y de gestión que muestran generando además una marca colectiva. Una vez afirmada esta asociación, acometer en segunda instancia el modelo de asociatividad de integración vertical hacia adelante, previa capacitación en procedimientos de consorcios de exportación para promoción y ventas, recomendado por la ONUDI.

Los logros de una asociatividad bien conducida con una misma visión de futuro a mediano y largo plazo, amplia base de confianza mutua, homogeneidad en el tamaño de las empresas, se pueden resumir en un

incremento del aprendizaje y conocimientos de las empresas que conducirían a una mayor sinergia, mejora en la productividad, aumento gradual de la competitividad, alcanzar economía de escala con mayor poder de negociación frente a proveedores y clientes que significarían reducción de costos y riesgos, incremento de las ganancias, prosperidad para nuestros empresarios y para la Región Tacna.

CONCLUSIONES

Primera

En la relación del factor interno (procesos administrativos básicos y manejo interno de recursos) con la gestión de la MYPE (mercado, ventas, proveedores, clientes, poder de negociación, C+I+D+i) y para un nivel de significancia $p = 0,000 < \alpha = 0,05$ el valor $X_1^2 = 253,745$ indica que existe relación. El coeficiente $C_1 = 0,1440$ medido en una escala $0 \leq C \leq 1,0$ precisa que la relación entre variables es débil. Hay carencia de cultura organizacional de allí su debilidad.

Segunda

La relación entre el factor externo representado por causas político-legales, económicas, sociales, tecnológicas, eco-ambientales, las Cinco Fuerzas de Porter y la gestión de las MYPE, evaluado con los mismos procedimientos del primer caso, nos da como resultado $X_2^2 = 88,265$ y coeficiente $C_2 = 0,1045$ lo cual significa una relación débil entre dichas variables. No atienden las influencias del entorno empresarial.

Tercera

Respecto de la relación entre las variables factor interno y asociatividad para exportar, obtenemos un $X_3^2= 99,665$ y coeficiente $C_3= 0,1136$ que igualmente determina una relación positiva pero débil.

Cuarta

Acercas de la relación entre factor externo (PESTE y Fuerzas de Porter) con respecto a la asociatividad para exportar que muestra el grupo de productores, los valores de $X_4^2= 55,376$ y de $C_4= 0,1038$ valor cercano a cero indica una relación casi ausente, débil entre dichas variables.

Quinta

En la investigación de campo se encontró que de los 11 productores de pisco con denominación de origen vigente, solo ocho estaban activos y de este número cuatro se manejan independientemente y cuatro siguen perteneciendo a la Asociación de la Vid al Pisco de Tacna (ARPROVID).

Sexta

Solo cuatro de los once productores de pisco con denominación de origen tienen campos de cultivo con vides pisqueras combinado con otros frutales que hacen un total de 15 ha lo cual es insuficiente para dar sostenibilidad a un proyecto de asociatividad con fines de exportación.

RECOMENDACIONES

Primera

Se recomienda a los productores de pisco y a las autoridades regionales, a través de sus direcciones y gerencias, implementar un programa completo de capacitación relacionado con administración de MYPE, gestión de recursos, estandarización de procesos productivos, calidad, I+D+i, tecnologías de información y comunicación, marketing relacional (el cliente es el foco).

Segunda

A los productores de pisco se les recomienda no ignorar y más bien actualizarse y tomar en cuenta la importante influencia de los factores externos (políticos, económicos, sociales, tecnológicos y eco ambientales) en la administración y gestión de las MYPE.

Tercera

Es necesario que los gestores empresariales y sus colaboradores se capaciten en temas como la formulación de metas, objetivos, programas y

estrategias para atender y enfrentar mercados, bebidas sustitutas, competidores, proveedores, clientes.

Cuarta

La débil relación existente entre los factores internos, externos y la asociatividad de las MYPE pisqueras con denominación de origen permite recomendar que los organismos públicos y privados de Tacna y de alcance nacional (PRODUCE, MINAGRI, MINCETUR, INNOVATE PERÚ, PROMPEX, ADEX), sean interesados en juntar capacidades y esfuerzos para liderar, acompañar, supervisar, un programa que promueva capacitaciones en asociatividad como estrategia competitiva ya que existe interés del grupo.

Quinta

El modelo de asociatividad empresarial colectiva que se recomienda es:

1º. De asociatividad con integración horizontal entre las empresas pre-seleccionadas elaboradoras de piscos.

2º Fomentar el enoturismo (visita a viñedos y bodegas, cata de vinos, piscos y licores, gastronomía, souvenirs) con buena calidad y atención a clientes en las empresas, como estrategia de promoción y mercadeo.

3º Buscar cooperantes internacionales que ofrezcan sufragar los gastos de un nuevo programa de capacitación para las MYPE seleccionadas, esta vez, en formación de consorcios de exportación incluyendo a tutores o coordinadores.

4º. Posteriormente, cuando la asociación esté suficientemente consolidada, acometer la formación de un consorcio exportador, buscando la integración hacia adelante, es decir, iniciar la promoción y venta de sus productos primero, en países con menores diferencias en idioma, cultura.

Sexta

Es recomendable que una vez consolidado el consorcio exportador, procuren también una integración vertical hacia atrás, es decir incorporar como nuevos socios a propietarios de campos de cultivo de uvas pisqueras que abastezcan al futuro consorcio exportador.

Sétima

Por su ubicación geográfica, los productores de pisco de Tacna asociados en consorcio exportador podrían convertirse en el principal abastecedor del mercado chileno que hoy es el primer mercado importador de nuestros piscos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cerro, S. (2007). *Estrategias para la competitividad del pisco con Denominación de Origen en Tacna*. Tesis de Maestría en Ciencias Gestión Empresarial. Escuela de Posgrado - Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú.

Diario Correo-Tacna (2016, 14 de mayo-Edición Regional). *Tacna tiene 70 mil micro empresas informales*. Textos y fotos: Jorge Herrera.

Dirección Regional de Agricultura Tacna - Agencia Agraria Tacna [DRAT-AAT], (2015). *Formalización de la mesa de concertación regional de la cadena productiva de la vid*.

Dirección Regional de Agricultura Tacna - Agencia Agraria Tacna [DRAT-AAT], (2016). *Diagnóstico Actualizado del Nivel Organizacional de la Asociación Regional de Productores Agroindustriales de la Vid al Pisco de Tacna (ARPROVID-TACNA) que está insertado a la Cadena productiva de la Vid*. Presentado por Rivera Armando.

Dirección Regional Producción – Dirección de Industria y MYPE. (2015).

PADRÓN MYPE 2015.

Gobierno Regional de Tacna – Gerencia Regional de Desarrollo Económico [GRT- GRDE], (2016b). *Diagnóstico del Estado Situacional de la Cadena Productiva de la Vid. Proyecto “Mejoramiento de las capacidades para el desarrollo de la cadena productiva de la vid en la Provincia de Tacna”*. Elaborado por: Multiservicios A&V S.A.C. Torres Alférez, Wuilver

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5a. Ed). México: Editorial Mc Graw-Hill Companies Inc

Koontz, H. y Wehrich, H. (1991). *Elementos de Administración* (5a. Ed. y 4º Ed. en español). México: McGraw Hill Interamericana de México S.A. de C.V.

Meraz, L. (2014). *Estrategias de competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas vinícolas de la ruta del vino de Valle de Guadalupe, en Baja California, México*. Tesis doctoral en Ciencias Administrativas. Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Universidad Autónoma de Baja California, México.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR – PROMPERÚ], (2013a). *Colección Promoviendo Exportación Guía N° 6*

- Competitividad*. Proyecto USAID/PERÚ7MYPE COMPETITIVA.
Nathan Associates Inc Juan Carlos Mathews. Segunda impresión.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR – PROMPERÚ],
(2013b). *Colección Promoviendo Exportación Guía N° 12. Asociatividad para el Comercio Exterior*. Segunda impresión.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE], (2016a). *Tacna: Exportaciones de pisco 2016-2013*. Separata de la OGEIEE-2016.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE], (2016b). *Asociatividad emprendedor peruano*. (1ª. Ed) Lima, Perú.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. (1ª. Ed 16ª reimpresión)
México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- Robbins, S. & Coulter, M. (1996). *Administración*. (5a.Ed) México: Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.
- Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (2013). *Proyecto AGROECO Guía Práctica para Productores y Agricultores: Marcas Colectivas y Denominaciones de Origen*.

- Stanton, W., Etzel, M., Wlaker, B., (1994). *Fundamentos de Marketing* (9a.Ed 5º Ed en español). México: McGraw Hill Interamericana de México S.A. de C.V.
- Stoner, J. A. & Freeman, R. E. (1994). *Administración* (5a.Ed). México: Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., Gilbert, Jr. D. (1996). *Administración* (6a.Ed). México: Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.
- Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas (2012). Resolución N° 557-2012/SUNAT/A. *Modifican el Procedimiento General "ZOFRATACNA" INTA-PG.23 (versión 2)*.
- Torres-Mendoza, W. (2010). *Asociatividad como estrategia para desarrollar las exportaciones de pisco del valle de Cañete*. San Martín Emprendedor Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres. Vol. 2, Número 1, enero-junio 2011, (30-39).

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Agencia Agraria de Noticias [Agraria.pe] (2016a, 27 de setiembre). *Sólo 9% de empresas aplican el concepto de asociatividad en el país.*

Recuperado de: agraria.pe<boletines@agraria.pe

Agencia Agraria de Noticias [Agraria.pe] (2016b, 27 de setiembre). *Producción Nacional de Pisco creció 10 veces en últimos años.*

Recuperado de: agraria.pe<boletines@agraria.pe

Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [ProInversión], (2006).

MIPEqueña empresa crece. Recuperado de:

www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/Mype/pdf

Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [ProInversión], (2013).

Ley N° 30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Congreso de la República. Recuperado de:

www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/ML_GRAL_inversion_IEY_30056/IEY%20n%2030056

Aguilar, M. y Martínez, K. (2013). *Las pyme ante el proceso de*

globalización. En Observatorio de la Economía Latinoamericana

Nº77185, México. Recuperado de:

[Http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2013/pymes.html](http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2013/pymes.html)

Anda, M. (2012). *Eficiencia y Eficacia*. Maestría en Políticas Públicas.

Recuperado de: www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/marco/3.pdf

Arias, A. (2008). *La Gestión de la Calidad y Satisfacción del Usuario:*

Conceptos Básicos. Facultad de Ciencias de la Documentación.

Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de:

https://www.ucm.es/centros/cont/descargas/documento_90854.pdf

Asociación de Exportadores del Perú [ADEX], (2017, 03 de febrero). *Pisco*

llegó a 44 países en el 2016. Recuperado de:

[www.adxperu.org/prensa/notas-de-prensa/item/1403-adex-pisco-](http://www.adxperu.org/prensa/notas-de-prensa/item/1403-adex-pisco-llego-a-44-paises-en-el-2016)

[llego-a-44-paises-en-el-2016](http://www.adxperu.org/prensa/notas-de-prensa/item/1403-adex-pisco-llego-a-44-paises-en-el-2016)

Balbuena, A. (2011). *Comunicación y relaciones públicas: herramientas*

básicas para el crecimiento de tu PYME. Recuperado de:

[http://www.ideasparapymes.com/contenidos/Comunicación_relacion](http://www.ideasparapymes.com/contenidos/Comunicación_relaciones_publicas_mercadotecnia_medios_PYMES.html-2011)

[es_publicas_mercadotecnia_medios_PYMES.html-2011](http://www.ideasparapymes.com/contenidos/Comunicación_relaciones_publicas_mercadotecnia_medios_PYMES.html-2011)

Capriles, G. (2010). *Estadísticas de productividad en América Latina y el*

Caribe. Recuperado de:

<https://observatorioredeempresariales.files.wordpress.com/2010/08/estadisticas-productividad-america-latina-y-el-caribe.pdf>

Cardozo, E., Velásquez de Naime, y Rodríguez Monroy, C. (2012). *La definición de PYME en América: Una revisión del estado del arte*. 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XVI Congreso de Ingeniería de Organización, July 18-29, 2012. Vigo, España. Recuperado de http://oa.upm.es/19398/1/INVE/_MEM_2012_139918.pdf

Carro, R. y González, D.(2012). *Productividad y Competitividad. Administración de las Operaciones*. Universidad Nacional de Mar del Plata. Centro de Documentación. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Recuperado de: [http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02productividad competitividad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02productividad%20competitividad.pdf)

Centro Europeo de Empresas e Innovación [CEEI Ciudad Real], (2007). *Manual de Innovación. Guía Práctica de Gestión de la I+D+i para Pymes*. Recuperado de: www.ceeicr.es/innovación/herramientas/detalleherramientas/cc/manual-de-innovacion-guia-practica-de-gestion-de-la-i-d-i-para/pymes/ccac/show/Content/

Centy, D. (2002). *Informe Pyme: Región Arequipa. I Parte. El contexto del desarrollo de las PYMES. 1. Antecedentes de las Pymes en el Mundo*. Recuperado de: www.eumed.net/libros-gratis/2008 .

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. (8ª.Ed.) México: Editorial McGraw Hill. Recuperado de www.bdigital.unal.edu.co/6678/1/claramariagarzonrodriguez.2011.pdf

CincoDías El País Economía (2015, 27 de abril). *Pyme. La mitad de las pymes no tienen área de comunicación y marketing*. Nota de Vera HervásLucía. Recuperado de: http://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/04/27/pyme/1430133513_149987.html

Cohen, M. y Baralla, G. (2012). *La situación de las PYMEs en América Latina*. Instituto de Estudios Económicos sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana de Fundación Mediterránea. Recuperado [www.http://ieralpyme.org/contenidosinstitucional.asp?id_noticia=57](http://www.ieralpyme.org/contenidosinstitucional.asp?id_noticia=57)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – [PROMPERÚ], (2016). Miércoles del exportador. *Consortios de Exportación como Herramienta de Gestión*. Expositor: Dueñas Maldonado, Ricardo. Lima, 10 de febrero 2016. Recuperado de: www.prompex.gob.pe/miercoles/Consortio_exportacion_herramienta

Comunidad Andina (2000). *Régimen Común de Propiedad Industrial. Decisión 486 Denominaciones de Origen*. Recuperado de: www.comunidadandina.org/seccion.aspx?id=83

Confederación Empresarial de Madrid-CEOE [CEIM], (2001). *La Innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas*. Libro 9. Recuperado de: www.oei.es/historico/salactsi/libro9.pdf

Corporación de Desarrollo Tecnológico – Cámara Chilena de la Construcción (2015). *Alianza Estratégica Empresarial*. Jornada Empresarial NODO Energía. Expositor: Manuel Jara Saldías, Subgerente Zona Norte. Recuperado de: www.construccion-sustentable.cl/wp-content/uploads/2015/03/ Presentacion-2-Alianza-Estrategica-Empresarial.pdf

Diario Correo (2016, 29 de octubre). *Mipymes representaron el 96% de las empresas exportadoras en 2015*. Textos de Clorinda Flores. Recuperado de: diariocorreo.pe/economía/mipymes-el-96-de-las-empresas-exportadoras-en-2015-707760

Diario El Comercio/Economía. Lima (2015, 03 de julio). *Solo el 13% de las mypes participa en el sistema financiero*. Recuperado de: www.elcomercio.pe/noticiascofide/economia/solo-13%-de -mypes-participa-en-el-sistema-financiero/

Diario Gestión/Economía (2014, 21 de abril). *Más de 200 millones de pequeñas empresas en el mundo no tienen recursos necesarios para crecer.* Recuperado de: www.gestion.pe/mas-de-200-millones-de-pequeñas-empresas-en-el-mundo-no-tienen-recursos-para-crecer

Diario Gestión/Empleo y Management (2015, 01 de junio). *Mayoría de pymes ven a la gestión de RR. HH. más como un “gasto” y no como una inversión.* Entrevista de Edwin Bardales. Recuperado de: www.gestion.pe/empleo-management/mayoria-pymes-ven-gestion-rrhh-mas-como-gasto-y-no-como-inversion-2133493

Diario Gestión/Economía y negocios (2016, 10 de noviembre). *Maximixe estima que exportaciones de pisco aumentarán 15% en el 2017.* Recuperado de: www.gestion.pe/maximixe-estima-que-exportaciones-pisco-aumentaran-15-2017-2174408

Diario Gestión/Economía (2017, 02 de junio). *Whisky permanece como el destilado importado más consumido del Perú.* Recuperado de: www.gestion.pe/economia/whisky-permanece-como-destilado-importado-mas-consumido-peru-2191401

Diario Perú21 (2016, 06 de febrero). *INEI: Informalidad afecta al 75% de la PEA.* Noticia por Roxana Tramontana. Recuperado de: peru21.pe/economía/inei-informalidad-afecta -al-75-pea-2211258

Diario Perú21 (2017, 30 de mayo). *PRODUCE: Producción nacional de pisco alcanzará record histórico este año*. Recuperado de: peru21.pe/economía/produccion-pisco-alcanzará-record-historico-este-año-2283719

García, J., Cervera, J. Cabrera, S. (2005). *Los Cluster*. Microeconomía. Recuperado de: www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LOSCLUSTER.pdf

Harvard Business Review América Latina (2008, enero) (Reimpresión R0801E-E). Cap.I *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia de Michael E. Porter*. Recuperado de: https://www.academia.edu/4456952/Cap_1_las_cinco_fuerzas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia?auto=download

Hernández, J. A., (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

Huaroto, C. (2011). *Efecto de la Adopción de Internet en la Productividad de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE)*. Tesis de Licenciatura. Recuperado de: www.bcrp.gob.pe/docs/proyeccion-Institucional/.../ee-2011-d2-huaroto.pdf

Huerta, F. (2016, 15 de mayo). *Las MYPE en el Perú*. Presidente del Instituto de Economía y Empresa. Recuperado de: <http://www.iese.edu.pe>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], (2016). *Mercado del Pisco*. Observatorio de Mercados Año 10, N° 33, setiembre 2016. Recuperado: [www.indecopi.gob.pe/documents/474320/633971/N°+33+-+setiembre+2016+Pisco.pdf](http://www.indecopi.gob.pe/documents/474320/633971/N%2033+-+setiembre+2016+Pisco.pdf)

León, J. y Rodríguez, R. (2013). *La Administración de la Relación de los Clientes (CRM), una herramienta para crear Estrategias Competitivas*. Revista EPISTEMUS N° 17/Año 8/2014/ pp 81-87. Recuperado de: www.epistemus.uson.mx/revista/articulos/17-12ADMINISTRACION%20CLIENTES%20CRM.pdf

Merino, J. A., de Oliveira, C.D. & de Aguilar, E.L. (2009). Capítulo VIII. *Innovación empresarial y comportamiento tecnológico sectorial*. Estudio de caso innovador: Pisco Payet (pp. 553 – 608). Lima-Perú. Recuperado de: [www.http://textos.pucp.edu.pe/pdf.1233.pdf](http://textos.pucp.edu.pe/pdf.1233.pdf)

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], (2015). *Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias. Anuario Estadístico de la Producción*

Agrícola y Ganadera 2015. Recuperado de:
siea.minagri.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadísticos

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], (2008).
Asociatividad. Proyecto de Cooperación UE-PERÚ/PENX. Expositor:
Juan Carlos Vegas – Consorcio Asecal Mercurio Consultores.
Recuperado de: www.mincetur.gob/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2F1%20Asociatividad%20Asociatividad%2020080912.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR – PROMPERÚ],
(2014, 23 de julio). *Estrategias de marcas colectivas para ingreso a los mercados internacionales.* Miércoles del exportador. Expositor:
Méndez, Luis Enrique. Cámara Peruana de Comercio Exterior.
Recuperado de: www.mincetur.gob/wpcontent/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR – PROMPERÚ],
(2016, 10 de febrero). *Consortios de exportación como herramienta de gestión.* Expositor: Dueñas Maldonado, Ricardo. Sub Dirección de Desarrollo Exportador. Programas y Proyectos Multisectoriales.
Recuperado de: [http:// www. Repositorio.promperu.gob.pe](http://www.Repositorio.promperu.gob.pe)

/repositirop/bitstream/handle/123456789/326/consorcio_exportacion_herramienta_gestion_2016keyword:principal.pdf?sequence=1

Ministerio de la Producción [PRODUCE], (2017, 30 de mayo). *Producción de pisco alcanzaría record histórico al cierre del 2017*. Recuperado de: www.produce.gob.pe/index.php/k2/noticias/item/442-produce-produccion-pisco-alcanzaria-record-historico-al-cierre-del-2017

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial [ONUDI], (2004). *Guía de los Consorcios de Exportación*. Desarrollo de Conglomerados y Redes de PYME: Un programa de la ONUDI. Recuperado de: http://www.unido.org/fileadmin/user_media/services/PSD/Clusters_and_Networks/publications/espanol/Guia_de_los_consorcios_de_exportacion-Spanish_guide.pdf

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial [ONUDI], (2008). *Los Consorcios de Exportación de PYMES en el Perú*. Informe Técnico Proyecto UE/GLO/04/148 Promoción de Consorcios de Exportación. Recuperado de: <http://www.iberpyme.sela.org/LibroConsorciosPeru.pdef.modelo>

Orlandi, P. (2006). *Las Pymes y su rol en el comercio internacional*. White Papers Series del Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador.

Universidad de Palermo Facultad de Ciencias Económicas, Argentina.

14 Recuperado de: www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas.

Pymes y Calidad 2.0 (2014, 09 de noviembre). *Análisis PEST-Comprendiendo el contexto de la organización*. Jiménez, David. Recuperado de: www.pymesycalidad20.com/analisi-pest-comprendiendo-el-contexto-de-la-organización.html

Revista quepasa.com, (2016, 8 de enero). *Trago Amargo*. María José Tapia. Recuperado de: www.quepasa.com.cl/articulo/negocios/2016/01/trago-amargo.html.

Riquelme, M. (s/f). *Definición de la gestión de proveedores*. Recuperado de: www.Webyempresas.com/definicion-de-la-gestion-de-proveedores/

Rivera, V. (2011, 04 de marzo). *Definición de Recursos Económicos*. Recuperado de: www.upnfadmirecursoseducativos/2011/03/definicion-de-recursos-economicps.html

Rugeles, B. (2013, 10 de marzo). *Definición de Gestión de Calidad*. Recuperado de: <https://slideshare.net/bettyrugeles/definicion-de-gestion-de-calidad>

Santander, C. (2013). *Estrategias para inducir la formalidad de la mype de la industria gráfica-offset por medio de gestión competitiva*. Tesis Magister en Derecho de la Empresa. Pontificia Universidad Católica

del Perú. Escuela de Posgrado. Recuperado de:
tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4961

Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe [SELA], (2015). *Los consorcios de exportación: Instrumento estratégico para la inserción internacional de las PYMES*. Reunión Regional sobre Consorcios de Exportación. Ciudad de México 5 y 6 de Octubre de 2015. Recuperado de: www.sela.org/media/1998312/consorcios-de-exportacion-instrumento-estrategico-para-la-insercion-internacional-de-las-pymes.pdf

Sociedad de Comercio Exterior [ComexPerú], (2015). *Economía peruana es impulsada por pymes exportadoras*. Recuperado de: www.peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/comexperu-economia-peruana-impulsada-pymes-exportadoras-noticia-389094

Sutherland, F. y Saini, C. (2014). *Propuestas de Gestión para Impulsar el Enoturismo en el Valle de Cochagua*. Tesis de Ingeniero Comercial. Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile, Santiago. Recuperado de: [www.http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/129693/Sutherland%2C%20Francisco.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/129693/Sutherland%2C%20Francisco.pdf?sequence=1)

Universidad del Rosario (s/f). *Fidelizar clientes, clave para que las pymes perduren*. Facultad de Administración Fascículo 12 Programa de

Divulgación Científica Tomo II. Bogotá Colombia. Recuperado de:
<http://www.urosario.edu.co/urosario-files/4f/4f29e419-f0b0-4ee7-99bb-99a8b6f577a.pdf>

Villarán, F. (2000). *Las pymes en la estructura empresarial peruana*. SASE
– Perú. Recuperado de: [http://www.decon.edu.uy/
network/panama/VILLARAN.PDF+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe](http://www.decon.edu.uy/network/panama/VILLARAN.PDF+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe)

ANEXOS

Anexo 1. CUESTIONARIO

“Factores endógenos y exógenos determinantes en la propuesta de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para las micro y pequeñas empresas (MYPE) productoras de pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna”.

El cuestionario tiene por finalidad hacer un diagnóstico y análisis de las micro y pequeñas empresas (MYPE) productoras de pisco con denominación de origen de Tacna y luego proponer alternativas para futuras acciones exportadoras.

Las preguntas son de tipo general y NO TIENEN PROPÓSITO CONTROLADOR NI VÍNCULO CON INSTITUCIONES TRIBUTARIAS, ESTADÍSTICAS O PRODUCTIVAS ESTATALES O PARTICULARES.

La información recogida será tratada confidencialmente y solo se utilizará para uso académico en la elaboración de una tesis de posgrado en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna.

INSTRUCCIONES

El presente cuestionario tiene una lista de preguntas divididas en capítulos que Ud. señor empresario, se servirá leer, analizar y responder con veracidad y objetividad marcando con un aspa en los recuadros de **Sí** o **NO**.

Señor (a) productor (a):

Para un mejor entendimiento de algunos términos empleados en las preguntas, sírvase leer primero las definiciones de esos términos o palabras en la última hoja de esta separata: Glosario de términos.

Gracias.

CUESTIONARIO

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA

➤ PARTE PRIMERA: PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA.

Capítulo Planeamiento

1. ¿La empresa define y selecciona sus
- ¿Metas?
 - ¿Objetivos?
 - ¿Programas a ejecutar?
2. ¿Planifica un presupuesto anual?

Capítulo Organización

3. ¿Tiene la empresa bien definidos sus departamentos o áreas de
- ¿Compras?.....
 - ¿Producción?.....
 - ¿Comercial?.....
 - ¿Aseguramiento de la Calidad?...
 - ¿Administración?
4. ¿La empresa cuenta con Manuales de
- Organización y funciones?
 - Procedimientos?
 - Producción y especificaciones técnicas?
 - Higiene y seguridad?
 - Sistema HACCP (Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos)?

Capítulo Dirección

5. ¿Las decisiones que Ud. toma, le permiten alcanzar los objetivos trazados para la empresa?

Capítulo Control

6. ¿Qué tipos de control utiliza?
- ¿Control sobre procesos productivos?.....
 - ¿Control sobre procesos administrativos?.....
 - ¿Control sobre resultados económicos?.....

➤ PARTE SEGUNDA: RECURSOS DE LA EMPRESA.

Capítulo Recursos Humanos

7. ¿Hace seguimiento y ajustes a las acciones destinadas a mejorar las condiciones laborales de sus colaboradores?

Capítulo Recursos Económicos

8. Los recursos económicos que utiliza para las actividades de su empresa son:

- ¿Recursos propios (ahorros, utilidades)? Sí No
- ¿Recursos del sistema financiero (préstamos, créditos)?..... Sí No
- ¿Ambos?..... Sí No

9. ¿Los recursos económicos del sistema financiero, los consigue con:

- Facilidad?..... Sí No
- Dificultad?..... Sí No
- No lo puede conseguir?..... Sí No

Capítulo de Recursos Materiales

10. Respecto de la materia prima uva

- ¿La produce Ud.? Sí No
- ¿Compra a terceros? Sí No
- ¿Combina las opciones anteriores?..... Sí No

Capítulo Recursos Tecnológicos de Información

11. ¿Ud. y/o sus colaboradores utilizan el Internet y las redes sociales para

- Investigar sobre nuevos mercados para el pisco? Sí No
- Investigar sobre proveedores de materiales, equipos? Sí No
- Investigar lo que hacen las marcas competidoras? Sí No
- Publicitar sus piscos y promociones? Sí No
- Vender sus piscos? Sí No

FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA

➤ PARTE TERCERA: FACTORES DEL AMBIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA.

Capítulo Factores políticos, legislativos, sociales, culturales, internacionales

12. ¿Está informada y preparada la empresa para afrontar eventualmente cambios económicos nacionales (devaluación, recesión, inflación), que influyen sobre las ventas? Sí No

13. ¿Está informada y preparada la empresa para afrontar cambios en aspectos:

- Tributarios (suba o baja del IGV, del IR)?..... Sí No
- Exigencias de protección ambiental?..... Sí No
- Exigencias sanitarias para certificaciones? Sí No
- Ampliación de Tratados de Libre Comercio? Sí No

14. ¿Considera que su empresa está atenta a las nuevas formas de producir y vender licores y otros servicios como el enoturismo?..... Sí No

15. ¿De qué formas influye en la empresa la venta de licores importados sustitutos del pisco en la zona comercial de ZOFRTACNA, pagando

un único arancel de 6%?

- Afecta las ventas Sí No
- Desincentiva el consumo del pisco Sí No
- Impide el desarrollo de la industria pisquera de Tacna Sí No

Capítulo Amenaza de nuevos competidores

16. ¿Tiene la empresa fortalezas para defenderse de la entrada al mercado local de nuevos competidores valiéndose de algunos de los siguientes tipos de barrera?

- Por tamaño de producción (economía de escala) Sí No
- Diferenciación por precio, calidad, oportunidad, etc Sí No
- Por acceso a canales de distribución Sí No
- Por ventaja en menores costos Sí No
- Clientes fidelizados Sí No

Capítulo Competencia entre empresas pisqueras

17. ¿Tiene la empresa que Ud. dirige, estrategias para diferenciarse de otras empresas pisqueras?

Sí No

Capítulo Amenaza de Bebidas Alcohólicas Sustitutas

18. ¿Tiene la empresa estrategias establecidas para competir con otros tipos de bebidas alcohólicas en términos de :

- Oportunidad? Sí No
- Calidad? Sí No
- Costos?..... Sí No
- Presentación?..... Sí No
- Precios? Sí No
- Distribución? Sí No
- Promoción? Sí No

➤ PARTE CUARTA: ENTORNO EMPRESARIAL DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPES).

Capítulo Gestión de Mercados y Ventas

19. ¿Tiene la empresa identificados su(s) mercado(s) objetivo(s)

- Local? Sí No
- Regional? Sí No
- Nacional? Sí No
- Internacional? Sí No

20. ¿Tiene la empresa identificadas estrategias de penetración para cada mercado?

Sí No

21. ¿Sabe si su marca está posicionada en algún (os) mercado(s)

- Local? Sí No
- Regional? Sí No
- Nacional? Sí No
- Internacional? Sí No

22. ¿La empresa tiene establecidas cuotas de:
- Ventas (en unidades) para cada uno de los mercados que atiende?.... Sí No
 - Nuevos clientes a conseguir para cada mercado? Sí No
 - Ventas (en soles) para cada mercado? Sí No
23. La empresa dispone de información sobre sus competidores respecto de
- Mercados que atienden?... Sí No
 - Volúmenes que venden en cada mercado?.. Sí No
 - Calidad de los piscos que venden?..... Sí No
 - Servicios de promoción? Sí No
 - Servicios de post venta?. Sí No
 - Lista de precios?..... Sí No

Capítulo Gestión de Proveedores

24. ¿La empresa realiza selección de materiales y proveedores?..... Sí No

Capítulo Poder de negociación de los proveedores

25. ¿Tiene la empresa estrategias para contrarrestar la posición hegemónica en precios y cantidad de los fabricantes de botellas?..... Sí No

Capítulo Gestión de Clientes

26. ¿El personal del área de comercialización está capacitado en técnicas de ventas y atención al cliente? Sí No
27. Sobre la bodega, las cepas y piscos que elabora y sus características, la empresa maneja herramientas como:
- Catálogos Sí No
 - Brochurs Sí No
 - Hojas informativas Sí No
 - Degustaciones en ferias Sí No
 - Comercio electrónico Sí No

Capítulo Poder de negociación de los clientes

28. ¿La empresa tiene estrategias para:
- Fidelizar a sus actuales clientes? Sí No
 - Convencer a nuevos consumidores? Sí No

Capítulo Gestión de Calidad, Investigación y Desarrollo

29. ¿La empresa tiene establecidos y respeta:
- Estándares de calidad en materia prima, procesos, producto?..... Sí No
 - Estándares de trazabilidad desde la uva hasta el distribuidor? Sí No
 - Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos? Sí No
 - Innovación de Procesos y Productos? Sí No

30. ¿La empresa cumple con las exigencias de la D.O. y todos

los requisitos de la NTP del Pisco?

➤ **PARTE QUINTA: ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL PARA EXPORTAR**

Capítulo de Asociatividad para Exportar

31. ¿Tiene la empresa interés en exportar pisco?

32. ¿La empresa tiene un plan de negocios y ventas para exportar pisco?

33. ¿Le interesaría formar parte de un Consorcio Exportador de Pisco de Tacna sin perder su actual independencia empresarial?.....

34. ¿En qué temas considera que Ud. y sus colaboradores necesitan capacitarse?

- Modelos de asociatividad empresarial colectiva.....
- Gestión de MYPES exportadoras
- Protocolos y certificaciones de calidad, sanidad, ambiental
- Requisitos de acceso a mercados internacionales
- Operaciones de comercio exterior
- Estrategias de internacionalización.....
- Incoterms y gestión aduanera
- Logística de exportación
- Otros (Especifique).....

35. ¿Qué estaría Ud. dispuesto a aportar como socio de este Consorcio?

- Instalaciones de proceso, equipos o partes de ellos
- Materia prima.
- Insumos de proceso, materiales de envase y embalaje
- Mano de obra
- Capital de trabajo
- Sus conocimientos de producción
- Otros

36. ¿Consideraría conveniente la contratación de un experto en gestión exportadora para gerenciar inicialmente el Consorcio?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU APOORTE AL FORTALECIMIENTO DEL PISCO TACNEÑO!

Anexo 2. Formatos de validación de instrumento por expertos

2.1. Dr. Manuel Caipa Ramos



ESCUELA DE
POSGRADO

UNJBG

Av. Bolognesi Cuadra 15 1º Piso / Teléfonos: (0051) (052) 241192 - (0051) (052) 583000 Anexos 3051 y 3052
Web: <http://espg.unjbg.edu.pe> / E-mail: espgunjbg@gmail.com / Tacna - Perú

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

(Juicio de Expertos)

I. Datos informativos

Apellidos y nombres del informante	DNI	Cargo e Institución donde labora	Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Dr. Manuel Caipa Ramos	89958206	Docente UNJBG	Cuestionario	MSc. Samuel Cerro Ruiz

Título: "Factores internos y externos determinantes en la propuesta de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para las micro y pequeñas empresas (MYPES) productoras de pisco con denominación de Origen (D.O.) de Tacna".

II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					95
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.				80	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				80	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada y secuencial.					95
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.					90
6. PERTINENCIA	Permitirá conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					90
7. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la variables.					95
8. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.				80	
9. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.				75	
10. ESTRATEGIA	Datos a conseguir responde a objetivos de Investigación					90
11. APLICACIÓN	Existencia de condiciones para aplicarse.					95

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

Muestra objetividad respecto a lo hecho, pertinencia respecto a sus objetivos y es aplicable respecto a las condiciones existentes, para la toma de información.

IV. PROMEDIO DE LA VALIDACIÓN:

88%

Tacna, 14 de octubre del 2016.



Firma del experto

Teléfono
953 902606

2.2. Dr. Víctor Echegaray Munenaka



ESCUELA DE
POSGRADO

UNJBG

Av. Bolognesi Cuadra 15 1° Piso / Teléfonos: (0051) (052) 241192 - (0051) (052) 583000 Anexos 3051 y 3052
Web: <http://espg.unjbg.edu.pe> / E-mail: espgunjbg@gmail.com / Tacna - Perú

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

(Juicio de Expertos)

I. Datos informativos

Apellidos y nombres del informante	DNI	Cargo e Institución donde labora	Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
ECHEGARAY MUNENAKA VICTOR	00034848	Docente UNJBG	Cuestionario	MSc. Samuel Cerro Ruiz
Título: "Factores internos y externos determinantes en la propuesta de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para las micro y pequeñas empresas (MYPES) productoras de pisco con denominación de Origen (D.O.) de Tacna".				

II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada y secuencial.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.					X
6. PERTINENCIA	Permitirá conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la variables.					X
8. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.					X
9. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.					X
10. ESTRATEGIA	Datos a conseguir responde a objetivos de Investigación					X
11. APLICACIÓN	Existencia de condiciones para aplicarse.					X

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

EXCELENTE

IV. PROMEDIO DE LA VALIDACIÓN:

95%

Tacna, 14 de octubre del 2016.

Firma del experto

Teléfono

401059
990032525

2.3. Dr. Ernesto Pino Nina



ESCUELA DE
POSGRADO

UNJBG

Av. Bolognesi Cuadra 15 1º Piso / Teléfonos: (0051) (052) 241192 - (0051) (052) 583000 Anexos 3051 y 3052
Web: <http://espg.unjbg.edu.pe> / E-mail: espgunjbg@gmail.com / Tacna - Perú

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

(Juicio de Expertos)

I. Datos informativos

Apellidos y nombres del informante	DNI	Cargo e Institución donde labora	Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
PINO NINA Ernesto	00447759	Docente UNJBG	Cuestionario	MSc. Samuel Cerro Ruiz
Título: "Factores internos y externos determinantes en la propuesta de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para las micro y pequeñas empresas (MYPES) productoras de pisco con denominación de Origen (D.O.) de Tacna".				

II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada y secuencial.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.					X
6. PERTINENCIA	Permitirá conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la variables.					X
8. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.					X
9. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.					X
10. ESTRATEGIA	Datos a conseguir responde a objetivos de Investigación					X
11. APLICACIÓN	Existencia de condiciones para aplicarse.					X

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

Es muy favorable la aplicación del presente instrumento de investigación previa concepción lingüística que se sugiere.

IV. PROMEDIO DE LA VALIDACIÓN:

95%

Tacna, 14 de octubre del 2016.



Firma del experto
Dr.Sc. Ernesto Pino Nina
Teléfono 952 632915

Anexo 3. Metodología ONUDI: Formación de consorcios de exportación

3.1. Requisitos básicos iniciales para las empresas candidatas.

- Empresas interesadas deben ser formales y estar consolidadas en el mercado local por lo menos.
- Todas las empresas y sus gestores deben tener mente emprendedora, una misma visión de futuro, sólida base de confianza mutua y el mismo marco de valores.
- Las empresas deben ser de tamaño homogéneo.
- No deben ser empresas tan chicas que requieran demasiados recursos ni tan grandes que pueden tener su propia área de exportaciones.
- Tener capacidad de gestión comprobada.
- De preferencia tener experiencia exportadora previa por lo menos como proveedor de otros exportadores.
- Entender y estar comprometidos voluntariamente con la asociatividad para una cooperación estratégica a mediano y largo plazo, deponiendo objetivos personales, dedicarle tiempo y disponer de recursos, humanos, económicos, materiales. Estar dispuesto a realizar aportes monetarios al consorcio.

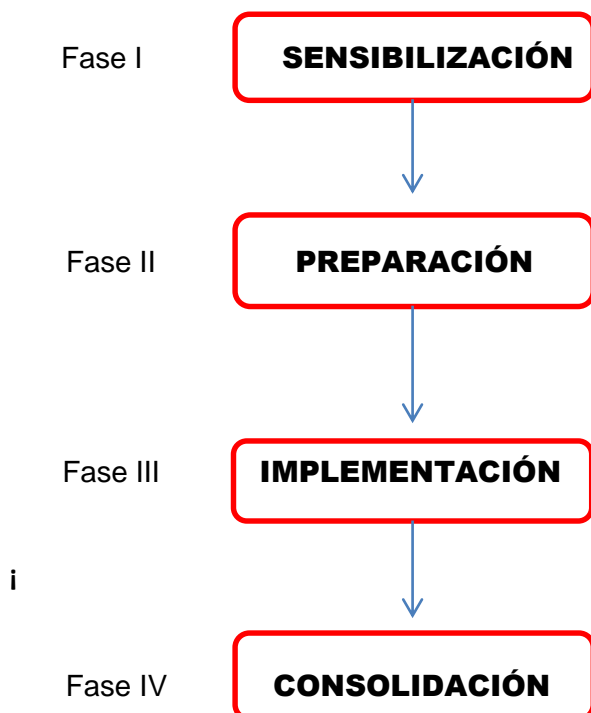
3.2. Principios básicos en la formación de consorcios de exportación

- Generación de bases de confianza entre empresas.
- Trabajo en equipo y complementariedad.
- Definir objetivos claros y mercados comunes.

3.3. Criterios recomendables para seleccionar a posibles socios del sector, en este caso pisquero

- Preferentemente pertenecer a alguna asociación de la cadena productiva de la vid y de bebidas vinícolas y pisqueras reconocida por el MINAGRI.
- Si es productor de vides, tener Registro de Sanidad Agrícola y aplicación de las BPA.
- Si es elaborador de pisco tener Licencia de Funcionamiento, Certificado de Defensa Civil, Registro Sanitario y de Implementación de las BPM, Programa de Higiene y Sanidad, planta y maquinaria en buen estado.
- Poseer Denominación de Origen vigente para uno o más tipos de pisco.
- Preferentemente tener oferta exportable de calidad reconocida.

3.4. Fases para la formación de consorcios



3.5. Financiamiento de los consorcios

- Fuentes oficiales de financiamiento.
- Contribución regular de asociados.
- Cuota de participación al fondo del consorcio.
- Venta de servicios.
- Eventuales comisiones (%) sobre ventas al exterior de los consorciados.
- Otras según reglamento interno.

3.6. Criterios para la selección del Coordinador Tutor o Promotor

- Profesional con sólidos conocimientos administrativos, organizativos y de comercio exterior.
- Dominio de uno o más idiomas (inglés, portugués, chino)
- Proactivo, persistente y hábil para alcanzar consensos de opinión.
- Experiencia en comercio internacional.
- Conocimientos y habilidad para diseñar, ejecutar estrategias y acciones de marketing internacional.

Anexo 4. Lista de empresas y personas de Tacna con autorizaciones de uso de la Denominación de Origen

<i>Nombre</i>	<i>Vigencia</i>	<i>Nº de Certificado² por tipo de pisco³</i>
<i>Agroindustrias Cuneo SRL</i>	<i>11-05-2018</i>	<i>39(3), 529(1), 530(6), 530(6), 531(2), 867(6)</i>
<i>Agroindustrias Don David¹</i>	<i>28-9-2017</i>	<i>412(1)</i>
<i>Agroindustrias PELIPOR</i>	<i>06-6-2017</i>	<i>381 (1)</i>
<i>Agroindustrias Santa Elena</i>	<i>07-9-2022</i>	<i>835(1),836(2), 837(3)</i>
<i>Agropecuaria FAFIO</i>	<i>22-9-2025</i>	<i>1025(1),1028(2), 1029(6)</i>
<i>Bodega San Antonio¹</i>	<i>17-9-2017</i>	<i>7(1), 480(6), 481(2), 482(3)</i>
<i>Bodega Tacna</i>	<i>30-1-2024</i>	<i>143(1), 141(2), 219(3)</i>
<i>Olivares M. Rosa María¹</i>	<i>04-10-2021</i>	<i>302(2)</i>
<i>Pacheco Huamaní Pastor</i>	<i>29-1-2024</i>	<i>141(1), 231(2),396(3)</i>
<i>San Isidro Labrador Magollo</i>	<i>29-4-2021</i>	<i>742(2), 743(1), 744(3)</i>
<i>Vitivinícola Don Miguel</i>	<i>14-5-2024</i>	<i>167(1), 156(2), 273(3)</i>

NOTAS:

¹ Inactivas

² La anotación PISCO en lugar de Nº de certificado, implica tener autorizaciones de uso para todos los tipos de pisco

³ Tipos de pisco:

(1) Pisco puro de uvas no aromáticas. (2) Pisco puro de uvas aromáticas

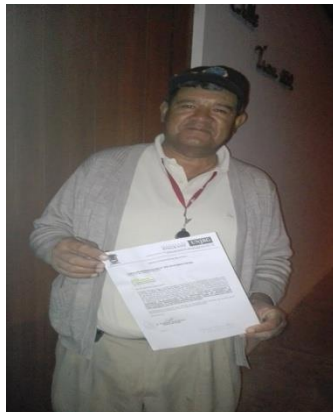
(3) Acholado. (4) Mosto Verde. (5)Mosto Verde de uvas no aromáticas.

(6) Mosto Verde de uvas aromáticas.

Anexo 6. Fotos de empresarios pisqueros encuestados



Bodega Cuneo



Bodega Tacna



Bodega Don Miguel



Bodega Sta. Elena



Bodega Don David



Bodega El Huerto



Bodega San Isidro L.



Bodega Industrias Fafio

Anexo 7. Cuadro comparativo de tres modalidades asociativas

Conceptos	CONSORCIO	ASOCIACIÓN	COOPERATIVAS
Definición y objetivo	Contrato voluntario por el cual dos o más personas o empresas se asocian para participar activa y directamente en una oportunidad empresarial para obtener un beneficio económico, manteniendo su autonomía. Cada miembro del consorcio realiza las actividades asignadas a las que se compromete, coordinando con otros asociados según procedimientos y mecanismos previstos en el contrato y reglamento.	Organización estable de personas naturales o jurídicas o de ambas, que realizan una actividad común no lucrativa. Tiene personería jurídica diferente a los propios socios y es titular del patrimonio dotado por estos, del que puede disponer según los fines establecidos en sus estatutos.	Asociación autónoma de personas o empresas que se unen voluntariamente para satisfacer aspiraciones sociales, económicas, comunes mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática. No tiene fines de lucro con los socios y promueve el máximo beneficio para sus asociados.
Principales características	Se crea a partir de un contrato y debe constar por escrito. No se forma una persona jurídica y no se inscribe en Registros Públicos. Se inscribe en la SUNAT. Cada integrante mantiene la propiedad de los bienes aportados e independencia. Es temporal, dura tres años renovables. Se designa a un operador o representante especialista.	Inscripción en el Registro Nacional de Asociaciones (RENAMYPE) para permitir la participación de los dirigentes en mesas de concertación y diálogo con el Estado	Es persona jurídica . Se debe practicar los principios y valores cooperativos. Cada socio tiene un voto. Los bienes aportados son propiedad de la cooperativa vía valorización. El capital social se devuelve a los socios.
Ventajas	Incremento del poder de negociación frente a clientes y proveedores. Ampliación de la capacidad productiva. Reducción en los costos de producción, promoción, comercialización y capacitación. Mejora la productividad. Incremento de presencia en los mercados. Mejora de la calidad. Permite acceder a regímenes tributarios más beneficiosos. Mejora el acceso al sistema financiero. Permite operar de manera conjunta sin incremento de mayores cargas tributarias. Mejora la competitividad.	Permite la atención de demandas del sector público y privado en forma conjunta. Desarrolla proyectos en beneficio colectivo. Facilitan el acceso a servicios de capacitación y asistencia técnica.	Busca la mayor rentabilidad en los negocios sin lucrar cuando opera con los socios. Los excedentes se distribuyen entre los socios de acuerdo con sus operaciones. Los recursos propios le dan autonomía. Los socios generan recursos con sus aportaciones formando el capital social el mismo que se devuelve. Tienen costos de transacción bajos. Dan acceso a tecnologías que incrementan la productividad a los negocios de los socios.
Desventajas		Es solo para actividades con fines sociales y culturales. No sirve para fines empresariales. Los bienes y patrimonio no se dividen entre los asociados. Si se disuelve, el patrimonio pasa a otra asociación mayor similar. No hay reembolso de aportes.	El aparato productivo actual impide aprovechar mejor los recursos e incrementar la productividad. El proceso de toma de decisiones puede ser muy lento al tener que pasar por el Comité de Administración y Asamblea General

Fuente: Adaptado de PRODUCE (2016b, pp. 12-15). *Asociatividad emprendedor peruano*.