

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN MANAGEMENT INTERNACIONAL**



**PROPUESTA DE MODELO ASOCIATIVO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN  
DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES  
DE ACEITUNA DE LA REGIÓN TACNA, 2016**

**TESIS**

**Presentado por:**

**Ing. Luis Miguel Delgado Kuong**

**Asesor:**

**Dr. Efren Chaparro Montoya**

**Para optar el Grado Académico de:**

**MAESTRO EN MANAGEMENT INTERNACIONAL**

**Tacna – 2018**



## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios**

Por darme fortaleza, paciencia y  
perseverancia

### **A mi familia**

Siempre por “todo”

### **A mi asesor**

Por ser mi cicerone en esta travesía  
académica

## **DEDICATORIA**

### **A mis amados padres,**

A mi familia, en especial a mis padres, por su cariño, dedicación, paciencia y fuente de apoyo constante e incondicional en toda mi vida y más aún en mis años de estudiante.

### **A mi familia**

Por su fortaleza, comprensión e inspiración

## CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS .....	i
DEDICATORIA .....	ii
CONTENIDO.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN .....	xix
ABSTRACT .....	xx
INTRODUCCIÓN .....	1

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema .....	2
--------------------------------------	---

<b>1.2 Definición del problema .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4. Hipótesis .....</b>	<b>5</b>
<b>1.5 Justificación e importancia.....</b>	<b>6</b>

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

<b>2.1. Antecedentes.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. Base teórica .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.1. Modelo de asociatividad .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.2. Asociatividad .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.3. Objetivos de la asociatividad .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.4. Formas de asociatividad .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.5. Ventajas de organizarse en una red empresarial .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.6. Tipos de Empresas .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.7. Condiciones básicas para la asociatividad .....</b>	<b>18</b>

<b>2.2.8. Internacionalización</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3. Definición de términos</b> .....	<b>23</b>
<b>2.4. Proceso Productivo de la Aceituna</b> .....	<b>24</b>

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

<b>3.1. Tipo de investigación</b> .....	<b>27</b>
<b>3.2. Nivel de la investigación</b> .....	<b>27</b>
<b>3.3. Diseño de la investigación</b> .....	<b>27</b>
<b>3.4. Propósito de la investigación</b> .....	<b>28</b>
<b>3.5. Ámbito y tiempo social del estudio</b> .....	<b>28</b>
<b>3.6. Identificación y clasificación de las variables</b> .....	<b>28</b>
<b>3.7. Población y muestra</b> .....	<b>29</b>
<b>3.8. Métodos, técnicas instrumentos de recolección</b> .....	<b>30</b>
<b>3.9. Procesamiento y análisis de la información</b> .....	<b>35</b>

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

<b>4.1. Descripción del trabajo de campo .....</b>	<b>38</b>
<b>4.2. Diseño de la presentación de los resultados .....</b>	<b>38</b>
<b>4.3. Análisis estratégico del sector olivícola de Tacna.....</b>	<b>39</b>

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN**

<b>Discusión de resultados .....</b>	<b>113</b>
--------------------------------------	------------

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES**

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>117</b>
---------------------------	------------



<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>118</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>124</b>
<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA.....</b>	<b>141</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.-</b>	<b>Cadena productiva .....</b>	<b>16</b>
<b>Tabla 2.-</b>	<b>Clasificación de empresas .....</b>	<b>18</b>
<b>Tabla 3.-</b>	<b>Producción de aceituna en la Región Tacna, 2015- 2016 .....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 4.-</b>	<b>Precio FOB de la aceituna tacneña .....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 5.-</b>	<b>Precio FOB según destino .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 6.-</b>	<b>Exportaciones según países seleccionados .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 7.-</b>	<b>Ficha técnica del guión de discusión .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 8.-</b>	<b>Ficha técnica del cuestionario del contexto pymes agroindustriales de aceituna .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 9.-</b>	<b>Estructura del cuestionario dirigido a empresarios .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 10.-</b>	<b>Valor bruto de la producción de semillas aceiteras y frutos oleaginosos en el Perú, enero – mayo 2012- 2016.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 11.-</b>	<b>Producción de semillas aceiteras y frutos oleaginosos en el Perú, enero – mayo 2012- 2016 .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 12.-</b>	<b>Precio recibido por semillas aceiteras y frutos oleaginosos en el Perú, enero – mayo 2012- 2016.....</b>	<b>42</b>

<b>Tabla 13.-</b>	<b>Superficie cosechada (ha), producción (t), rendimiento (t/ha) y precio al productor (S/t) por semillas aceiteras y frutos oleaginosos según regiones. Perú, 2014-2015 .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 14.-</b>	<b>Valores de sector olivicultor de Tacna, 2017.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 15.-</b>	<b>Análisis de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales (PESTE).....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 16.-</b>	<b>Fuerzas económicas y financieras (PESTE).....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 17.-</b>	<b>Fuerzas sociales, culturales y demográficas (PESTE) .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 18.-</b>	<b>Fuerzas tecnológicas y científicas (PESTE).....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 19.-</b>	<b>Fuerzas ecológicas y ambientales (E) (PESTE).....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 20.-</b>	<b>Matriz de Evaluación de los factores (MEFE) .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 21.-</b>	<b>Matriz del perfil competitivo de la aceituna .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 22.-</b>	<b>Análisis interno del sector olivo según administración, marketing y ventas, logística, infraestructura, finanzas, recursos humanos, sistemas de información y tecnología .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 23.-</b>	<b>Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) del sector de la producción de aceituna en Tacna .....</b>	<b>54</b>

<b>Tabla 24.-</b>	<b>Matriz DAFO estratégica del sector de la producción de aceituna en Tacna .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 25.-</b>	<b>Análisis cuantitativo del FODA (MCPE) .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 26.-</b>	<b>Matriz de Rumelt del sector olivícola de Tacna, 2016 .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 27.-</b>	<b>Matriz de ética de las estrategias .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 28.-</b>	<b>Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción del sector de la producción de aceituna en Tacna .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabla 29.-</b>	<b>Empresarios del sector olivícola según gestión (objetivos, estrategias, planificación de presupuesto, tipo de planificación) de la producción de la aceituna en Tacna, 2017.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 30.-</b>	<b>Empresarios del sector olivícola según gestión (supervisión de procesos, aplicación de estrategias, administración de recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos) de la producción de la aceituna en Tacna, 2017.....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 31.-</b>	<b>Empresarios del sector olivícola según gestión (opinión de decisiones acertadas para alcanzar objetivos, motivación de personal, trabajo en</b>	

	<b>equipo, condiciones de seguridad y bienestar) de la producción de la aceituna en Tacna, 2017.....</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 32.-</b>	<b>Empresarios del sector olivícola según gestión (estándares de desempeño, evaluación de resultados vs indicadores, medidas correctivas, obtención y uso de recursos) de la producción de la aceituna en Tacna, 2017.....</b>	<b>82</b>
<b>Tabla 33.-</b>	<b>Empresarios del sector olivícola según gestión (procedencia de financiamiento, manejo financiero adecuado para obtener productividad y rentabilidad, presupuesto destinado a nuevas instalaciones, materias primas, insumos, planificación y aplicación de recursos tecnológicos) de la producción de la aceituna en Tacna, 2017.....</b>	<b>86</b>
<b>Tabla 34.-</b>	<b>Empresarios del sector olivícola según gestión (utilización de TICs, priorización de estrategia agresiva u otra, plan de mercadeo, cuota de mercados, clientes recaudación, precio, mercados y volumen) de la producción de la aceituna en Tacna, 2017.....</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 35.-</b>	<b>Empresarios del sector olivícola según gestión (plan exportador, interés de asociatividad, conocimiento y</b>	

**selección previa de proveedores, sistema, certificación y capacitación de calidad) de la producción de la aceituna en Tacna, 2017..... 96**

**Tabla 36.- Empresarios del sector olivícola según gestión (área de investigación, vigilancia tecnológica, cumplimiento de requisitos legales de producción, política de cuidado medio ambiental) de la producción de la aceituna en Tacna, 2017..... 101**

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.-</b>	Producción de aceituna .....	39
<b>Figura 2.-</b>	Matriz interna y externa del sector olivícola en Tacna, 2017.....	58
<b>Figura 3.-</b>	Matriz PEYEA del sector olivícola de Tacna.....	67
<b>Figura 4.-</b>	Matriz de gran estrategia del sector olivícola de Tacna .....	68
<b>Figura 5.-</b>	Empresarios de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna de Tacna, según forma de determinar objetivos y estrategias .....	71
<b>Figura 6.-</b>	Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según forma de planificación del presupuesto económico .....	71
<b>Figura 7.-</b>	Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según tipo de planificación que realizan.....	72
<b>Figura 8.-</b>	Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si supervisa los procesos y actividades del personal para asegurar eficiencia y calidad del proceso y productos .....	74

<b>Figura 9.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si aplica estrategias para seleccionar recursos humanos calificados .....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 10.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si coordina la administración de los recursos financieros de la empresa para alcanzar los objetivos trazados.....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 11.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si coordina la administración de los recursos materiales de su empresa .....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 12.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si coordina la administración de los recursos humanos de su empresa .....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 13.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si coordina la administración de los recursos tecnológicos de su empresa .....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 14.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según considera que las decisiones le permiten alcanzar los objetivos propuestos de su empresa .....</b>	<b>79</b>
<b>Figura 15.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si aplica estrategias de motivación para</b>	



	mejorar la productividad del personal de su empresa.....	79
<b>Figura 16.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según promueve el trabajo en equipo y la comunicación entre el personal de su empresa .....</b>	<b>80</b>
<b>Figura 17.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si asegura condiciones de seguridad y bienestar del personal de su empresa .....</b>	<b>80</b>
<b>Figura 18.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si tiene establecidos estándares de desempeño para cada actividad y puesto de trabajo .....</b>	<b>83</b>
<b>Figura 19.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si evalúa los resultados con los indicadores planificados.....</b>	<b>83</b>
<b>Figura 20.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según tiene establecido medidas correctivas para las actividades y resultados no satisfactorios.....</b>	<b>84</b>
<b>Figura 21.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si planifica la obtención y uso de recursos financieros para la empresa.....</b>	<b>84</b>

<b>Figura 22.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según procedencia de financiamiento.....</b>	<b>87</b>
<b>Figura 23.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si considera que el manejo financiero es adecuado para obtener productividad y rentabilidad, 2017 .....</b>	<b>87</b>
<b>Figura 24.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si presupuesta recursos para nuevas instalaciones, equipos, materias primas, insumos y productos terminados, 2017.....</b>	<b>88</b>
<b>Figura 25.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si planifica la adquisición y aplicación de recursos tecnológicos, 2017 .....</b>	<b>88</b>
<b>Figura 26.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si incentiva a su personal a capacitarse y actualizarse, 2017 .....</b>	<b>89</b>
<b>Figura 27.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si utiliza las TICs y redes sociales para contactar a clientes y potenciales compradores, 2017.....</b>	<b>92</b>
<b>Figura 28.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si la empresa ha priorizado definir mercados</b>	

	<b>objetivos, estrategias de penetración, posicionamiento y área comercial, 2017.....</b>	<b>92</b>
<b>Figura 29.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si elabora un plan de mercadeo, 2017 .....</b>	<b>93</b>
<b>Figura 30.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si tiene establecido un departamento o área de comercialización, 2017. ....</b>	<b>93</b>
<b>Figura 31.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si tiene establecido en la comercialización precios, mercados y volumen de ventas, 2017 .....</b>	<b>94</b>
<b>Figura 32.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según tienen una propuesta de plan exportador, 2017.....</b>	<b>97</b>
<b>Figura 33.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según interés por la asociatividad sea consorcio, clúster u otro .....</b>	<b>97</b>
<b>Figura 34.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si tienen conocimiento sobre proveedores, materia prima, envase y empaque acorde con normas estandarizadas .....</b>	<b>98</b>

<b>Figura 35.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si se realiza selección previa de proveedores, 2017.....</b>	<b>98</b>
<b>Figura 36.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si cuentan con un sistema de gestión de la calidad, 2017.....</b>	<b>99</b>
<b>Figura 37.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si cuenta con algún tipo de certificación de calidad, 2017.....</b>	<b>99</b>
<b>Figura 38.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si capacita a su personal sobre calidad en producción y servicios, 2017 .....</b>	<b>100</b>
<b>Figura 39.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si la empresa cuenta con un área de investigación y desarrollo, 2017 .....</b>	<b>102</b>
<b>Figura 40.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si se aplica vigilancia tecnológica, 2017.....</b>	<b>102</b>
<b>Figura 41.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si la empresa verifica el cumplimiento de requisitos legales para la producción, que se exigen en un mercado internacional, 2017.....</b>	<b>103</b>

<b>Figura 42.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si la empresa cuenta con una política de cuidado medioambiental, 2017 .....</b>	<b>103</b>
<b>Figura 43.-</b>	<b>Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si la empresa minimiza el impacto ambiental como consecuencia de actividades productivas, 2017 .....</b>	<b>104</b>
<b>Figura 44.-</b>	<b>Misión, visión y valores del clúster Grupo Agro Olivo Tacna .....</b>	<b>108</b>

## RESUMEN

**Objetivo:** se centró en formular una propuesta de modelo asociativo para la comercialización e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna de la Región Tacna en el 2016. **Metodología:** estudio no experimental, de relación y propositivo. Población: 50 empresarios y empresas **Principales resultados:** el diagnóstico de la actividad agroindustrial de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna de la Región Tacna, es favorable (Matriz MEFE =3,23; Matriz MEFI =3,69). **Conclusión:** la propuesta de modelo asociativo para la comercialización e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna de la Región Tacna, es el *Clúster Grupo Agro Olivo Tacna* que tiene cinco ejes: Eje 1 Problemática identificada a través de un diagnóstico estratégico; Eje 2 Objetivos; Eje 3 Clúster olivícola e internacionalización; Eje 4. Factores de éxito y Eje 5. Desafíos, en razón a que generaría acometividad y mejora del posicionamiento de la aceituna en el mercado internacional.

Palabras clave: Asociatividad, internacionalización, empresas, agroindustria

## **ABSTRACT**

Objective: focused on formulating a proposal for an associative model for the commercialization and internationalization of small and medium agroindustrial olive companies of the Tacna Region in 2016. Methodology: non-experimental, relationship and proactive study. Population: 50 entrepreneurs and companies. Main results: the diagnosis of the agroindustrial activity of the small and medium agro-industrial olive companies of the Tacna Region is favorable (MEFE Matrix = 3.23, MEFI Matrix = 3.69). Conclusion: the proposal of an associative model for the marketing and internationalization of small and medium agroindustrial olive companies of the Tacna Region, is the Group Agro Olive Tacna Cluster that has five axes: Axis 1 Problem identified through a strategic diagnosis; Axis 2 Objectives; Axis 3 Olivícola cluster and internationalization; Axis 4. Success factors and Axis 5. Challenges, because it would generate competitiveness and improve the positioning of the olive in the international market.

Keywords: Associativity, internationalization, companies, agribusiness.

## INTRODUCCIÓN

En el Perú, la agroindustria olivícola representa una fortaleza comercial y para el desarrollo de la competitividad.

Asimismo, el estudio se ha organizado en los siguientes capitulados: Capítulo I, en el que se expone el problema de estudio, resaltando cifras y el panorama general de la agroindustria olivícola en el Perú y en Tacna. En el Capítulo II se expone la base teórica que fundamenta la investigación; el Capítulo III, comprende los métodos y el procedimiento basado en el método científico para desarrollar la pesquisa y recolección de datos. El Capítulo IV en el que se presentan los resultados obtenidos del grupo focal y de los empresarios encuestados, mientras que en el Capítulo V se presentan a modo de colofón las conclusiones.

Finalmente, se plantean recomendaciones, referencias bibliográficas bajo la normativa APA y los anexos pertinentes.



## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Planteamiento del problema**

En general, el Ministerio de Producción del Perú (PRODUCE, 2016), afirmó que el segmento de mipymes constituye más del 99% del sector empresarial, el cual está preferentemente concentrado en el sector de servicios y comercio, ambos ligados con la demanda interna y muy poco articulados con los sectores de bienes transables.

En Tacna, la Oficina Comercial de Exportación Regional, informó que se cuenta con 2500 Mypes principalmente de los sectores agro (olivos, orégano, páprika, cebolla, entre otros), pesca (abalones y mariscos en general), servicios (salud y software), textil y confecciones (ropa de algodón, prendas deportivas, mantas) y manufactura (muebles de madera y artesanías).

En este punto, refiriéndonos especialmente a las empresas agroindustriales de aceituna, es indudable, que no solo han crecido sino también se han consolidado, sin embargo, su crecimiento no es sostenido, ya que por ejemplo al cierre del 2013, a nivel nacional se presentó una retracción del 14% de la

exportación de aceitunas, cuyo año considera como de cultivo cero o de bajo rendimiento. Cabe subrayar, que la demanda de aceituna, se concentra en las aceitunas preparadas sin congelar (Colana Huarac, Juan Nicolás; Melgar Espíritu, Christian Abel; Moreno Torres, Rómulo Alberto; Muñoz Saldivar, 2017) (la que tiene la mayor preferencia), que representaron el 83% de la oferta exportable el 2013, las conservadas provisionalmente, las frescas o refrigeradas que registraron en el 2013 caídas del orden del 19%, no así las aceitunas preparadas en vinagre o ácido acético que presentaron un crecimiento del orden del 73%.

En el 2015, los exportadores agrícolas en Tacna, alcanzaron un valor exportable de 182 millones de dólares, aun cuando esperaban lograr mayores cifras en exportación.

Cabe precisar, que la oferta exportable en la Región Tacna está conformada principalmente por orégano, carne de pescado, hígado de pescado, partes de vehículos, papel higiénico en bobina, pota congelada, hongos, aceite de oliva y aceituna, productos que tienen como destinos primeros Brasil, Estados Unidos, Japón, España y Chile, entre otros. Al respecto, la oferta exportable para Chile el 2015 registró como segundo destino de la aceituna peruana con US\$ 875,000, registró una contracción de 26%, lo que sugiere que la cadena alimentaria tiene particularidades que deben considerarse para establecer un modelo de asociatividad que permita el fortalecimiento empresarial y la internacionalización de la aceituna en diferentes mercados.

No obstante, a pesar de la creación en el 2001 del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo con un claro enfoque de promoción de la MYPE; la ley Marco para el desarrollo y formalización de la micro y pequeña empresa (Ley 28015) y el Plan Nacional para la Productividad y Competitividad de las MYPE 2012-2021; las pequeñas y medianas empresas de aceituna, no han logrado mayor competitividad basado por ejemplo en la asociatividad para fines de internacionalización, lo que podría deberse a varios factores como el escaso acceso a financiamiento y créditos con tasas preferenciales, alto costo del capital, baja competitividad y producción a gran escala (INDECOPI, 2012) e incluso

percepción desfavorable y de desconfianza de los empresarios para concretar alianzas.

La problemática de la internacionalización de la oferta agroindustrial de aceituna, se vincula con diferentes aristas: técnica, económica, social y legal, frente a lo cual se requiere de plantear alternativas de solución como por ejemplo analizar el potencial exportador de las empresas, diseñar un plan de iniciación y afianzamiento internacional, como también integrar asociaciones que les permita no solo fortalecer el gremio, sino también afrontar las barreras comerciales u obstáculos en orden a alcanzar la internacionalización, por tanto, es conveniente formular una Propuesta de Modelo de asociatividad que permita el desarrollo de las pymes agroindustriales de aceituna, como mecanismo para lograr mayor competitividad y capacidad de respuesta frente a la demanda internacional.

## 1.2. Definición del problema

- **Problema general**

¿Cuál es la propuesta de modelo asociativo para la comercialización e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna de la Región Tacna en 2016?

- **Problemas específicos**

- a) ¿Cuál es el diagnóstico estratégico de la actividad agroindustrial de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna de la Región Tacna?
- b) ¿El *performance* de los empresarios tacneños del sector agroindustrial del olivo en el ámbito de la gestión es propicio para fines de asociatividad?
- c) ¿Cuáles son las mejores estrategias para el sector olivícola según sus posiciones estratégicas externa e interna?

- d) ¿Qué tipo de asociatividad es la postura estratégica más apropiada para fines de comercialización e internacionalización del sector olivícola de Tacna?

### 1.3. Objetivos

- **Objetivo general**

Formular una propuesta de modelo asociativo para la comercialización e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna de la Región Tacna en el 2016.

- **Objetivos específicos**

- a) Realizar un diagnóstico estratégico de la actividad agroindustrial de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna de la Región Tacna.
- b) Caracterizar el *performance* de los empresarios tacneños del sector agroindustrial del olivo en el ámbito de la gestión para fines de asociatividad.
- c) Identificar las mejores estrategias para el sector olivícola según sus posiciones estratégicas externa e interna.
- d) Precisar el tipo de asociatividad según su postura estratégica más apropiada para fines de comercialización e internacionalización del sector olivícola de Tacna.

### 1.4. Hipótesis

- **Hipótesis general**

Se formula un modelo asociativo para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna de la Región Tacna en el 2016.

- **Hipótesis específicas**

- a) El diagnóstico de la actividad agroindustrial de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna de la Región Tacna es favorable para los fines de asociatividad e internacionalización.
- b) El *performance* de los empresarios tacneños del sector agroindustrial del olivo, hacia la gestión de las mypes es propicio para fines de asociatividad.
- c) Las mejores estrategias para el sector olivícola según sus posiciones estratégicas externa e interna son las agresivas.
- d) La asociatividad tipo clúster es la postura estratégica más apropiada para el sector olivícola para fines de comercialización e internacionalización.

### **1.5. Justificación e importancia**

El problema se justifica, desde diversas aristas:

El estudio se concretó en cuanto existe un vacío de conocimiento sobre el contexto integral de la realidad en que se desarrollan las empresas agroindustriales de aceituna y que limitan su internacionalización. En tal sentido, la investigación servirá para definir un modelo asociativo en las unidades de investigación que serán las pequeñas y medianas empresa agroindustriales de aceituna, el que deberá responder a las características de la realidad regional para su internacionalización en el mercado latinoamericano, europeo y asiático.

La investigación tiene una trascendencia social en cuanto la investigación empresarial centrada en las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna, constituye un componente esencial de la actividad empresarial para la Región Tacna, como una alternativa estratégica para enfrentar amenazas y limitaciones del entorno, competencia desigual, como también la posibilidad de elevar la competitividad e internacionalización de la aceituna.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes

No se han realizado estudios similares, pero se consignan resultados de estudios científicos preferentemente cuantitativos y relacionados con los objetivos específicos:

Vásquez y Zapata (2015) sustentaron la tesis Estudio de los factores que influyen en la asociatividad de los productores de mango del Valle Motupe-Olmos (Tesis de Titulación) Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Entre las principales conclusiones se tiene: a) El manejo de agro exportación de los productores de mango están en desarrollo, porque existe un 21,6% de productores de mango que tienen poco conocimiento sobre el mercado externo. Asimismo, se encontró que el 17,6% de los productores de mango exportan su producto entre el 51% hasta el 75% de su producción y b) Existe una falta de financiamiento para los productores de mango por parte de las entidades bancarias para la exportación de su producto, siendo el 41,6% no tiene acceso al crédito y podría ser un factor importante que está limitando su producción y exportación.

Espinoza D. (2009) desarrolló el estudio Factores de crecimiento de las exportaciones de aceituna sevillana (*Olea europea*) a Sao Paulo- Brasil, durante el periodo 2004 al 2008. La recolección de los datos fue mediante cuestionarios. Entre los principales resultados, se halló que la producción de aceitunas en el Perú va en aumento, debido al mayor volumen de aceitunas requerido. La presentación del producto se basa en la diversidad del envase, etiquetas y páginas Web. También representan, un elemento fortalecedor las ferias internacionales que incrementan la posibilidad de exportar mayores volúmenes de aceitunas; sin embargo, la presentación del producto no es óptima, ante los potenciales clientes. Cabe destacar que se encontró que las alianzas estratégicas locales ayudaron a aumentar las exportaciones. Conclusión: se requiere destinar mayor número de hectáreas de cultivo para que los agricultores tengan mayores volúmenes de producción; igualmente, conservar actualizada las páginas web y brindar un plan de capacitación permanente para mejorar la performance de participación en las ferias comerciales.

En Chiclayo, Soto (2014) desarrolló el estudio Propuesta de un Modelo Asociativo a productores de Palta en el distrito de Motupe –Departamento de Lambayeque (Tesis) Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Entre los principales resultados se encontró que la mayoría presentan deficiencias y restricciones del sector que no son superadas como; la falta de información, capacitación y asistencia técnica, falta de capacidad empresarial, estandarización y normas de los modelos de producción, de recursos económicos, altos costos de inversión, bajo nivel de negociación, falta de tecnología para mejorar la calidad y homogeneizar sus productos, desconfianza entre los pequeños productores, falta de promoción y participación; así mismo enfrentan problemas en manejo de recursos, acciones fitosanitarias; el 75% de la población agrícola, ha señalado que estaría dispuesto a constituir un modelo asociativo de productores de palta en el Distrito de Motupe. Concluye que el modelo asociativo involucra y supone no solo el protagonismo de los productores y de las instituciones de apoyo para garantizar servicios de organización, financiamiento y comercialización.

En Tacna, Quispe (2013) sustentó la tesis titulada Evaluación de la cadena productiva del olivo (*Olea europea*) en la irrigación la Yarada, región Tacna (Tesis) Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Entre los principales hallazgos se tiene que los integrantes de la cadena productiva del olivo presentan edades en su mayor parte (35,2%) que oscilan entre 30 y 45 años; seguida por productores (27,5%) que tienen entre 46 y 55 años; mientras que otro grupo (23,6%) muestran edades entre 56 y 65 años; y finalmente un último grupo (13,7%) exhiben edades mayores a 65 años; el área destinada a la producción del olivo según el cuadro 4, indica que el 47,2% de los productores dedican a este cultivo entre 7 has y 9 has; el 40,3% tienen plantaciones de olivo entre 5 has y 6 has, el 8,2% reportan áreas de olivo entre 4 has y 5 ha, y finalmente el 4,3% señalan tener entre 2 has y 3 has; Entre las variedades que cultivan los productores de olivo, según el cuadro 4, el 65,2% optan por la variedad Sevillana (llamada también aceituna de mesa); el 24,5% indican cultivar la variedad ascolana; un porcentaje menor, 6,4%, cultiva la variedad empeltre, que es más usada para la industria del aceite de oliva; y el 3,9% cultiva otras variedades; existen más conflictos entre los integrantes de la cadena (28,3%), que entre los líderes y asociados (8,6%) de la cadena, esto puede deberse a la heterogeneidad socioeconómica y su racionalidad económica de los integrantes de la cadena productiva; el 42,7% de los integrantes de la cadena productiva obtienen rendimientos entre 4001 kg/ha y 5000 kg/ha; otro grupo del 23,6% alcanzan rendimientos entre 3001 kg/ha a 4000 kg/ha; el 10,7% obtienen rendimientos entre 2000 kg/ha y 3000 kg/ha; el 9,9% de los productores alcanzan entre 5001 kg/ha y 6000 kg/ha; y un reducido grupo de productores, 8,6% superan los 6000 kg/ha; el 72,1% comercializa asociativamente; mientras que el 25,8% lo sigue realizando individualmente; en cuanto a la comercialización el 20,6% de los agricultores que producen y comercializan a la vez. Es decir estarían integrados verticalmente porque indican que la producción lo vende en su negocio. En cambio, un mayor porcentaje (67,8%) reporta las transacciones de compra-venta en su propia parcela; solo el 37,8% de los integrantes de la cadena destinan su producción al mercado exterior. Para el mercado regional destinan el 24,5% de los



integrantes, el 22,7% lo destina para el mercado local, y solo el 15% de los integrantes de la cadena lo destina hacia otras regiones. Quispe (2013) subraya que ese mayor porcentaje que destina al mercado exterior obtiene mejores precios por su producto, además de adoptar una cultura exportadora que es beneficiosa para la región. Concluye existe una relación significativa entre el nivel educativo de los productores, los proyectos ofrecidos, la asistencia técnica recibida, y el nivel de cumplimiento de los acuerdos, con la calificación por parte de los productores a la cadena productiva como buena, mostrando para todos los casos un valor de significancia estadística de 0,000 menor a  $\alpha = 0,05$  (nivel de significancia). Validando de este modo la percepción de los productores con el calificativo de bueno sobre el funcionamiento de la cadena.

En Tacna, Latorre (2012) investigó sobre *El comportamiento de los factores: trabajo y capital en la producción del aceite de oliva en la Región de Tacna* (Tesis) Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Entre los principales resultados encontró que La industria al incrementar en 1% el insumo trabajo, manteniendo constante el insumo capital, provocó, en promedio, un incremento de la producción en 0,0703%. Al incrementar en 1% el insumo capital, manteniendo constante el insumo trabajo, provocó, en promedio, un incremento de la producción en 1,161%. A priori la industria quizá se caracterizó por rendimientos crecientes a escala, pero estadísticamente se caracterizó por rendimientos constantes a escala, de modo que operó en el punto técnico óptimo, posibilitando mejorar su nivel de beneficios racionalmente. Un aumento de la producción, cualquiera que sea su valor, sería mayor que su incremento en costos. Concluye que existe una influencia individual no significativa del insumo trabajo ( $p > 0,05$ ), muy significativa del insumo capital ( $p < 0,05$ ).

Narváez, Fernández, Gutiérrez, Revilla y Pérez. (2009) Desarrollaron el estudio *Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná*. El propósito fue identificar algunos componentes asociados a la construcción de un Modelo de Asociatividad Empresarial orientado al fortalecimiento de las pymes locales. Concluyen que existe un alto grado de

disposición del sector objeto de estudio para conformar un proceso asociativo con el propósito de producir y comercializar productos industriales convertidos de los hidrocarburos, es decir conformar un conjunto integrado de pequeñas y medianas empresas capaces de elaborar de manera industrial productos derivados del petróleo que no sean combustibles o lubricantes. Entre las principales razones por las cuales las empresas estudiadas emprenderían un proceso de asociatividad están: enfrentar la apertura de los mercados, incrementar la competitividad, innovar en la dirección de las organizaciones y fortalecer los sectores conexos a la producción. Los principios que se proponen en este trabajo para fomentar procesos de asociatividad empresarial, derivados de la información obtenida son: confianza, compromiso, objetivos, propósitos e intereses comunes y cambios en la cultura empresarial. Además, se debe destacar que, para conformar un modelo asociativo entre empresas, se considera necesario que las mismas integren un mismo sector industrial y sean competidoras, es decir se propone la competencia como un principio para emprender procesos de este tipo.

Aybar, Huamaní, Olano, Sáenz. (2007) *Estrategia exportadora para el sector de aceitunas del sur peruano al mercado estadounidense: aplicación del modelo Exporting Trading Companies (ETC) en la empresa Aceitunas de Ilo S.A.* (Tesis de Maestría) Universidad ESAN, La finalidad del estudio fue definir una estrategia de exportación de aceitunas del sur del Perú al mercado americano. Conclusiones: Los ejecutivos de las empresas Goya Foods y La Fe, quienes son distribuidores de alimentos latinos en EEUU., han mostrado interés en la propuesta de negocio. Las empresas Miavana y Trans Express se prestan para establecer una alianza estratégica en el soporte logístico y comercial en la ciudad de Miami. La estrategia de penetración al mercado americano será en una primera etapa ingresar a las ciudades de Miami y Chicago. El brazo comercial propuesto requerirá una inversión de US\$ 143 mil. El 50% de esta inversión será financiada con préstamos bancarios y el resto será aporte de patrimonio de los accionistas. El análisis de flujo de caja descontado, indica que el proyecto es económico y financieramente rentable, con un precio con Incoterm DDP (por sus siglas en inglés, Delivered Duty Paid) en Miami de US \$ 1,88 por frasco de 250 gramos

para el distribuidor. Cabe recalcar que los precios de venta al público en los supermercados de Miami para este producto, están bordeando los \$3,60 el frasco de 250 gramos. El Costo de Capital no Apalancado del Accionista (Koa) es de 22%, obteniéndose un Valor Presente Ajustado (APV) de US\$ 506 mil y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 56%. Por lo tanto, se afirma que el proyecto de creación de valor para la nueva empresa Sun Valley S.R.L., incrementará el valor del patrimonio de los accionistas y sostenibilidad a los productores de aceitunas del sur peruano.

Quispe. (2013) realizó el estudio denominado *Evaluación de la cadena productiva del Olivo (Olea europea) en la Irrigación La Yarada, Región Tacna*. Tesis de Licenciatura de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna. El tipo de investigación fue descriptivo y correlacional, y se aplicó un cuestionario estructurado para una muestra de 233 productores. La finalidad del estudio, fue evaluar la cadena productiva del olivo en la Región Tacna. Se concluye que existe una relación significativa entre el nivel educativo de los productores, los proyectos ofrecidos, la asistencia técnica recibida, y el nivel de cumplimiento de los acuerdos, con la calificación por parte de los productores a la cadena productiva como buena, mostrando para todos los casos un valor de significancia estadística de 0,000 menor a  $\alpha = 0,05$  (nivel de significancia). Validando de este modo la percepción de los productores con el calificativo de bueno sobre el funcionamiento de la cadena, que permitiría un crecimiento de la empresa agroindustrial de la aceituna.

La diferencia del estudio planteado respecto de los estudios realizados, es que se definirá un modelo asociativo para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna, que permita responder a tres cuestiones claves: a) en qué mercados ingresar; b) qué estrategia seguir y c) que estructura debe poseer, lo que determina en suma la ventaja competitiva que pretende lograr.

## **2.2. Base teórica**

### **2.2.1. Modelo de asociatividad**

Según Lozano (s.f.) un modelo de asociatividad en el contexto de las pymes es una

(...) estrategia de colaboración colectiva que persigue la creación de valor a través de la concreción de objetivos comunes que contribuyen a superar la escasez de escalas individuales y a incrementar la competitividad, herramienta que es necesaria para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas. (p.175)

### **2.2.2 Asociatividad**

La *asociatividad empresarial* para Latinoamérica y para las PyMES representa una ventaja importante como forma de aglomeración frente al reto de competitividad y de aprovechar nuevas oportunidades en nichos de mercado que se abren y cierran en el contexto global. Cuando se analiza la estructura económica de cualquier país, se observa la convivencia de empresas de distinta envergadura, participando en distintos sectores, como: producción, comercio y servicios.

Rosales (1997) define la asociatividad en PyMES, como un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Asimismo, desde un ángulo organizacional, la asociatividad es una estrategia de participación social de un grupo de personas con intereses y propósitos comunes y una distribución del poder equitativo.

Asimismo, la Cámara Comercio de Cartagena (s.f) considera que:

La asociatividad desarrolla mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial, que contribuye a que las empresas mejoren su posición en el mercado, brindando una estructura más sólida y competitiva [ya que en forma] conjunta cuentan con mayores oportunidades de acceso a servicios, compra de insumos, comercialización y financiamiento. (párr.1)

### **2.2.3. Objetivos de la asociatividad**

Existen varios motivos para que las empresas se asocien, como:

#### **a. Financieros** (Rosales, 1997)

- Acceso a financiamiento, cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo, son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.
- Compras conjuntas.
- Inversión conjunta.

#### **b. Organizacionales** (Rosales, 1997)

- Mejora en los procesos productivos.
- Aplicación de nuevas formas de administración.
- Implantación de planeamiento estratégico.
- Intercambio de información productiva o tecnológica.
- Capacitación conjunta y generar economías de escala.
- Acceso a recursos y tecnologías de productos o procesos.
- Aumento del poder de negociación Investigación y desarrollo.

#### **c. De comercialización** (Rosales, 1997)

- Lanzamiento de nuevos productos al mercado.
- Apertura de nuevos mercados.
- Intercambio de información comercial.

- Investigación de mercados.
- Alianzas para vender.
- Servicios post venta conjuntos.
- Inversión conjunta.
- Logística y distribución.

#### **2.2.4. Formas de asociatividad**

##### **a) Red empresarial**

Se caracteriza por poseer los siguientes elementos claves. (CEPAL, 2010)

- Existe una identificación positiva como grupo.
- Se ha acordado una meta estratégica común.
- Se ha establecido un mecanismo de toma de decisión.
- Sus resultados son altamente apropiables, lo cual las diferencia de las asociaciones.
- Su horizonte de planificación es de mediano/largo plazo, lo cual las diferencia de las coaliciones transitorias. (p.13-14)

#### **2.2.5. Ventajas de organizarse en una red empresarial**

- a) **Compras en conjunto:** Al conformarse en red empresarial los miembros podrán reducir costos debido a la acción en conjunto que realizan. El productor debe estar convencido de que la acción conjunta es la mejor opción. De lo contrario estas personas pueden luego producir efectos de desconfianza en el grupo (HELVETAS Swiss Intercooperation Guatemala, 2015, p.8).
- b) **Producción individual:** Al trabajar bajo el enfoque de red empresarial se promueve el trabajo en conjunto, sin embargo la metodología ofrece una modificación del trabajo organizativo que normalmente se ha promovido; la producción se realiza de manera individual, cada miembro cuenta con

una unidad productiva. (HELVETAS Swiss Intercooperation Guatemala, 2015, p.8)

- c) **Ventas en conjunto:** El productor debe estar convencido de que la comercialización en conjunto es una alternativa para la obtención de mayores ingresos al comercializar volúmenes. (HELVETAS Swiss Intercooperation Guatemala, 2015, p.8)
- d) **Condiciones de entrada a la red:** El productor que esté interesado en ser parte de la red empresarial debe comprometerse a aportar:
- Esfuerzo
  - Tiempo
  - Contrapartida (HELVETAS Swiss Intercooperation Guatemala, 2015, p.8)

#### b) Cadena productiva

Según Gomes y Cols. (2002) la definición de cadena productiva se basa en el paradigma sistémico, ya que representa la producción de bienes a partir de un enfoque sistémico, en el que el capital, los flujos de materiales y la información se vinculan a los diversos agentes de la cadena que examinan proporcionar un mercado consumidor final de los productos del sistema. Por tanto, una cadena productiva comprende los proveedores de insumos, las fincas y agroindustrias, los procesos productivos, las unidades de comercialización y los consumidores, los cuales en conjunto están vinculados por los flujos de capital, de información y materiales.

**Tabla 1**

#### *Cadena productiva*

Cadena productiva	Definición	Beneficios
ENCADENAMIENTO HORIZONTAL	Alianza entre grupos de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, las cuales cooperan entre sí en algunas actividades pero sin dejar de competir entre	Las empresas operan como si fueran compañías que trabajan a gran escala, produciendo más y abarcado una mayor cuota de mercado, sin llegar a sacrificar ni eficiencia ni eficacia en sus

ENCADENAMIENTO VERTICAL	<p>ellas mismas por un mismo mercado.</p> <p>Cooperación existente entre empresas que están en posiciones distintas dentro de la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas, determinando los puntos críticos de la cadena de valor para dar respuesta a las necesidades de la demanda, además trabajan juntos para identificar los objetivos estratégicos que les permitirán surgir.</p>	<p>procesos, sino por el contrario agregándolas y obteniendo una mayor flexibilidad en sus procesos productivos y de innovación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Especialización en los procesos productivos. Transferencia de tecnología del Know How.</li> <li>— Reaccionar de una forma más rápida frente a los cambios.</li> <li>— Mayor calidad en los productos.</li> </ul>
-------------------------	---	--

Fuente: Acevedo M. y Buitrago M. (2009, p.14)

### c) Clúster

Los clúster, están referidos a un área geográfica donde se encuentra una concentración de productores de una rama, además de proveedores, comercializadores, asociaciones gremiales, organismos e instituciones de apoyo al sector. Existe una fuerte estructura de relaciones, intercambio de información y lazos de cooperación (Chávez, 2008).

### d) Distrito industrial

Según López (1999) los distritos industriales presentan los siguientes elementos funcionales:

1. “Agrupaciones de empresas, principalmente de pequeña y mediana dimensión, concentradas espacialmente y especializadas sectorialmente.”
2. “Un conjunto de vínculos hacia adelante y hacia atrás, basados en relaciones de mercado y extra-mercado, para el intercambio de bienes, información y recursos humanos.”



3. “Una red de instituciones públicas y privadas locales de apoyo a los agentes económicos.” (párr.3)

### 2.2.6. Tipos de empresas

Las micro y pequeñas empresas a partir del tamaño de las unidades económicas según el número de trabajadores que laboran en ellas:

**Tabla 2**

*Clasificación de empresas*

<b>ESTRATO</b>	<b>P. OCUPADO</b>	<b>V. ANUALES EN (US\$)</b>	<b>ACTIVOS FIJOS</b>
Micro	Hasta 10 (1)	Hasta 125,000 (4)	Hasta 25,000 (3)
Pequeña	11 - 50 (1)	125,000 - 1'500,000 (5)	25,000 - 300,000 (3)
Mediana	51 - 200 (2)	1'500,000 - 20'000,000 (6)	300,000 - 4'000,000 (3)

(1) País de la Comunidad Andina

(2) Se adapta mejor a la realidad del país

(3) Valor Total Maquinaria y Equipo entre Número de Establecimientos

(4) 25,000 x 5 (Coeficiente Técnico común a los 3 estratos)

(5) 300,000 x 5 (Coeficiente Técnico)

(6) 4'000,000 x 5 (Coeficiente Técnico)

Nota: En los Activos Fijos, NO se consideran las Edificaciones

Fuente: INEI – ENAHO-2012

### 2.2.7. Condiciones básicas para la asociatividad

#### **Confianza**

Sentimiento del cual se derivan la motivación y otras actitudes como el compromiso y la responsabilidad, condiciones necesarias para que un grupo empresarial decida trabajar e invertir en conjunto. La confianza es algo que se genera, se trabaja y se cuida. Se puede hablar de confianza en un grupo “cuando

en una red en la que, aun habiendo situaciones de desacuerdo, se logra el consenso en la toma de decisiones”. (ONUDI/UNIFEM, 2008, p.20)

Para arraigar las relaciones de confianza entre empresarios, es fundamental fortalecer los espacios de diálogo e interacción en situaciones de discrepancia, para lo cual se cuenta con estrategias como:

- Construir un instrumento denominado “reglamento interno”, que les permita regular las relaciones entre los integrantes de la red, garantizar la adecuada operación del proceso, proteger los intereses individuales y colectivos, implantar normas de comportamiento, plantear la primera definición de visión compartida y crear mecanismos para la toma de decisiones y la regulación de conflictos.
- Instaurar un fondo de aportes para enfrentar las necesidades financieras requeridas en el desarrollo de los primeros compromisos que se generen en el proyecto. Con estos aportes individuales se pretende confirmar el nivel de confianza del grupo con la disposición a invertir algunos recursos para su desarrollo. (Durán, s.f, p.79)

### **Precisión de objetivos y metas**

Es necesario definir con la mayor exactitud posible lo que se persigue con la alianza estratégica. Los números son fundamentales: plazos, porcentajes de participación de mercado, facturación proyectada, etc. Por ejemplo, los criterios de selección de los mercados meta deben ser claros y objetivos, evitando las percepciones o informaciones parciales lo cual podría sesgar las decisiones. (Mathews, 2014).

### **Compromiso**

“Una vez cerrado el acuerdo, es fundamental que todos los participantes asuman los compromisos acordados, más allá de cualquier cambio en el entorno”. (Mathews, 2014, p.4)

### **Definición de roles**

Basado en un trabajo en equipo y entendiendo que todos apuntan en la misma dirección, es condición *sine qua non* “que las responsabilidades de cada participante estén plenamente definidas. Por ejemplo, tratándose de una alianza agroindustrial de aceituna, deben existir responsables en la producción agrícola, el acopio y la selección, el procesamiento industrial, la comercialización interna y la exportación”. (Mathews, 2014, p.4)

### **Términos de la membresía**

“La alianza puede estar formada por un determinado grupo y no aceptarse ningún integrante posteriormente. Otra posibilidad es el perfil de cada nuevo integrante que se defina con suma precisión, indicando cada una de las condiciones que deberá cumplir”. (Mathews, 2014, p.4)

### **Liderazgo de gestión**

“Quien asuma la dirección/gerencia general de esta alianza estratégica debe estar preparado profesionalmente y contar con experiencia en estas tareas, de preferencia en el Perú —al menos parcialmente—. (Mathews, 2014, p.4)

### **Penalidades y sanciones**

“Es importante ser puntual en la definición de situaciones de incumplimiento de alguna de las partes, preverlas y definir a priori cómo se sancionarán.”(Mathews, 2014, p.4-5).

### **Contrato integral**

Los términos y adendas necesarias, deben concretarse en un “contrato, incluyendo la vigencia del mismo y la resolución de conflictos (por ejemplo, vía una corte arbitral).” (Mathew, 2014, p.5)

#### **2.2.8. Internacionalización**

Según la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (2013) la internacionalización significa “que su tejido empresarial y productivo, participa de forma activa y sostenida en el comercio mundial de bienes y servicios, así como en el flujo de capitales destinados a la inversión productiva”. (p.14)

#### **Beneficios de la internacionalización**

Según AFI (2010) los beneficios de la internacionalización de las empresas, le reportaría los siguientes beneficios:

- Son más grandes, tanto en volumen de facturación como en tamaño de plantilla. Las empresas que invierten en el exterior son cinco veces mayores (en términos de empleo total) que las que ni invierten ni exportan. Y dos veces mayores que las que solo exportan. Éstas, por su parte, son casi cinco veces mayores que las que no exportan. Aunque los órdenes de magnitud varían mucho por sectores, el patrón general se da sin excepciones.
- Son más competitivas y tienen índices de productividad más elevados. Los datos revelan que la productividad por empleado en las empresas que invierten en el exterior es un 25% superior a la de las que únicamente exportan, y un 77% superior a la de las empresas que ni invierten ni exportan.
- Generan más y mejor ocupación. Crean más empleo, de nivel más cualificado y mejor retribuido, y también más estable.

- Resisten mejor a ciclos adversos. Al ser más competitivas y estar más diversificadas, consiguen mantenerse a flote –e incluso seguir creciendo– en épocas de recesión económica. (ICEX & AFI, 2010).

Según la Consejería de Empleo, Industria y Comercio del Gobierno en Canarias (2016) las ventajas de la internacionalización, se centra en la producción, comercialización, finanzas y recursos humanos:

### ***Producción***

- Utilizar toda la capacidad productiva
- Economías de escala
- Ventaja Competitiva
- En los factores de producción (mano de obra, materias primas o energía)
- Racionalización óptima de la producción

### ***Comercialización***

- Acceso a un mercado más amplio
- Estabilidad en las ventas
- Proximidad al cliente
- Mejora de la imagen (interna y externa)
- Eliminación de barreras culturales
- Supresión de barreras proteccionistas
- Eliminación del coste del transporte internacional
- Reacción frente a la competencia

### ***Finanzas***

- Diversificación de riesgos
- Compensación de resultados
- Acceso a la financiación internacional
- Planificación fiscal internacional

### ***Recursos Humanos***

- Aprendizaje
- Experiencias aplicables al mercado nacional

Para definir las posibilidades de internacionalización de la agroindustria de aceitunas se recurrió a la valoración del:

- Ponderado EFI Y EFE
- Análisis PESTE
- Ponderado MEFE
- Perfil competitivo de la aceituna
- Ponderado MEFI
- Matriz interna y externa del sector olivícola en Tacna
- Análisis cuantitativo FODA
- Matriz PEYEA
- Matriz de gran estrategia del sector olivícola Tacna

### **2.3. Definición de términos**

#### **Gestor de negocios**

Profesional que “apoya en la adopción y en la toma de decisiones sobre las estrategias, planes y acciones relacionadas con la gestión del negocio”. (APOMIPE, 2011, p.19).

#### **Asociatividad**

Esfuerzo de cooperación interempresarial que tiene como objetivo mejorar la gestión, la productividad y la competitividad de sus participantes. (Mathews, 2014).

## **Internacionalización**

Concurrencia directa de las empresas en otros países y es un proceso que fortalece la integración de las naciones a la economía global a través del mejoramiento de la productividad de sus empresas”. (ProMéxico, 2015).

## **Empresa**

Unidad económica social, integrada por elementos humanos, materiales, y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios, para lo cual hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital). (Pérez, 2008).

## **Pequeñas y medianas empresas**

Pequeña empresa es aquella que presenta de 151 hasta 1700 y mediana empresa de 1701 hasta 2300 equivalente a ventas máximas anuales en UIT. (D.S. N° 013-2013-PRODUCE).

### **2.4. Proceso Productivo de la Aceituna**

Quispe. (2013) Describe que el proceso se inicia con la Cosecha, esta consiste en obtener frutos en un estado de maduración de acuerdo a los objetivos establecidos, luego se separa aquella materia prima que tenga signos visibles de deterioro, daño físico o daños generados por acción de insectos, como defectos de conformación. Luego pasa por un tratamiento con soda cáustica para eliminar la oleuropeina, para lo cual se colocan las aceitunas en tanques adecuados para este fin, donde las aceitunas permanecen cubiertas completamente con la solución, este proceso varía entre 5 y 7 horas.

**Tabla 3****Producción de Aceituna en la Región Tacna 2015-2016**

2015		2016		VAR %
SUPERFICIE CULTIVADA (Ha.)				
12,274		18,339		6.2
PRODUCCIÓN ANUAL (t.)				
29,463		27,807		-5.6
SUPERFICIE COSECHDA (Ha.)				
11,713		11,627		-0.7
RENDIMIENTO AÑO (Kg./Ha.)				
2,515		2,392		-4.9
PRECIO EN CHACRA (S/. x Kg.)				
3.77		3.61		-4.3

Fuente: Dirección de Estadística Agraria, Dirección Regional de Agricultura de Tacna

**Precios Internacionales de la aceituna**

El precio de la aceituna varía de acuerdo a la producción y a la cantidad que se pretende exportar, para este caso se tomará como referencia los precios FOB según la SUNAT.

**Tabla 4****Precios FOB de la Aceituna 2017 -2016**

PRECIOS FOB 2017 (US\$/Kg.)											
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
2.21	2.36	2.45	2.49	2.03	1.71	1.88	2.22	2.09	2.43	2.43	1.89

Fuente: SUNAT

PRECIOS FOB 2016 (US\$/Kg.)											
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1.97	2.26	1.86	2.34	1.70	1.54	1.53	1.69	1.89	1.84	1.89	2.14

Fuente: SUNAT

En cuanto a los posibles destinos de exportación, considerando los nuevos mercados internacionales para la aceituna tacneña, según se determinó en un



estudio en conjunto realizado por la Dirección Regional de Agricultura de Tacna y los estudiantes del VI Ciclo del curso de Investigación de Mercados Internacionales, de la Escuela Profesional de Administración de Negocios Internacionales en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en Mayo del 2017, se establecieron 3 nuevos mercados potenciales para la Aceituna Tacneña, los cuales fueron: Sidney y Melbourne en Australia y Amsterdam en Holanda, para lo cual se toman como referencia los precios FOB en dichos países.

**Tabla 5**

**Precio FOB según destino**

Detalle de Exportación por País en el período 2017				
Código País	País	Peso Neto Kg.	Valor FOB US\$	FOB US\$/Kg
AU	Australia	108,290.00	301,926.38	2.788
NL	Países Bajos (Holanda)	7,990.40	34,483.68	4.316

Fuente: PromPerú 2017

**Tabla 6**

**Exportaciones hacia destinos seleccionados**

Detalle de Exportación por País en el período 2017				
Código País	País	Peso Neto Kg.	Valor FOB US\$	FOB US\$/Kg
AU	Australia	108,290.00	301,926.38	2.788
NL	Países Bajos (Holanda)	7,990.40	34,483.68	4.316

Fuente: SIICEX / PromPerú 2017

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### **3.1. Tipo de Investigación**

La presente investigación se inscribe en el enfoque mixto (Hernández, Fernández y Baptista, 2010; 2014), y se tipifica como investigación aplicada, puesto que se enfoca en la solución de un problema (Ander-Egg, 2013). Se concibe como estudio propositivo (Campos, 2018; Paredes, 2006) con orientación a la producción de tecnología operativa (Paredes, 2006).

#### **3.2. Nivel de la Investigación**

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

#### **3.3. Diseño de la investigación**

Este estudio sigue un diseño no experimental descriptivo, puesto que no se manipulan variables (Hernández et., al, 2014) y en situaciones específicas (aplicación de las entrevistas y encuestas) se hace una presentación descriptiva de los datos encontrados, ya que el propósito se centra en definir y proponer un

Modelo asociativo basado en la realidad empírica y en paradigmas teóricos para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna de la Región Tacna.

### **3.4. Propósito de la Investigación**

El proceso de investigación abarca desde un enfoque experimental hasta uno no experimental, así como cuantitativo y cualitativo. También abarca etapas desde la concepción de una idea para investigarla, la elaboración del marco teórico y el establecimiento de la hipótesis, hasta la selección del diseño apropiado de investigación, la recolección de datos y la presentación de los resultados. (Hernández, Fernández y Baptista, 1998).

La investigación va a cumplir dos propósitos básicos:

- a) La investigación básica, que es la que realiza conocimientos y teorías.
- b) La investigación Aplicada, que es la que soluciona problemas prácticos.

### **3.5. Ámbito y tiempo social del estudio**

**Ámbito:** Región Tacna

**Tiempo social:** 2016-2017

### **3.6. Identificación y clasificación de las variables**

#### **Variable independiente**

Modelo asociativo

#### **Indicadores**

- Problemática: diagnóstico estratégico
- Objetivos
- Asociatividad
- Factores de éxito
- Desafíos

### **Escala de medición de la variable**

Nominal

#### **Variable dependiente:**

Internacionalización de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales

#### **Indicadores**

- Resultado del ponderado EFI Y EFE
- Resultado de condiciones según análisis PESTE
- Resultado del valor ponderado MEFE
- Resultados del perfil competitivo de la aceituna
- Resultado del valor ponderado MEFI
- Resultado matriz interna y externa del sector olivícola en Tacna
- Resultados del análisis cuantitativo FODA
- Resultados de la matriz PEYEA
- Resultados de la matriz de gran estrategia del sector olivícola Tacna

### **Escala para la medición de la variable**

Nominal - Ordinal

### **3.7. Población y muestra**

- Población

La población se define “como el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado” (Wigodski, 2010). En el presente

estudio, la población de pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna comprenderá al total de unidades de análisis (N= 50 empresas agroindustriales de aceituna).

*Criterios de inclusión:* PyMES de aceituna registrados en la Cámara de Comercio, Industria y Producción de Tacna.

*Criterios de exclusión:* pyme de aceituna que no desee participar del estudio.

### **3.8. Métodos, técnicas e instrumento de recolección de datos**

- **Métodos**

Teniendo en cuenta el carácter del estudio, se utilizarán los siguientes métodos:

*Método sintético:* por cuanto el propósito implica “ejecutar la acción, de combinar y unificar los datos e informaciones, que fueron aislados en el análisis” (Ramos, 2008, p.481).

*Método de triangulación de datos:* consiste en verificar y comparar información obtenida en diferentes momentos mediante diferentes métodos (Okuda y Gómez, 2005). En el presente estudio se ha utilizado métodos cualitativos a través de focus group dirigido a empresarios y funcionarios públicos para realizar un diagnóstico FODA y asignar valoraciones a las diferentes matrices y de otro lado, se recurrió al método de la encuesta, para obtener información cuantitativa sobre el *performance* del empresario olivícola en cuanto a la gestión financiera, logística, de recursos humanos e intencionalidad de asociatividad.

- **Técnicas:**

La recopilación de la información, en el contexto de una investigación, social, está referida al proceso centrado en obtener la información empírica de una realidad

concreta para medir las variables de estudio en las unidades seleccionadas para el análisis (Chávez, s.f.).

*En cuanto a las técnicas de recolección, se utilizaron las siguientes:*

- a. *Técnica de análisis de contenido:* técnica de codificación, que permite reducir una cantidad grande de respuestas verbales a preguntas esenciales, que se presentan en categorías expresadas numéricamente (Muehl, s.f.).
- b. *Técnica de la entrevista* se realizará a través de preguntas orales o escritas a las personas involucradas (juristas expertos) en el problema motivo de estudio (Chávez, s.f.).

- **Instrumentos**

Según Muñoz (1998) constituyen “las herramientas utilizadas por el investigador en la recopilación de los datos, los cuales son seleccionados conforme a las necesidades de la investigación”. (p.81)

Para la investigación, se aplicó el instrumento de recolección denominado cuestionario, es un “método para obtener información de manera clara y precisa, donde existe un formato estandarizado de preguntas y donde el informante reporta sus respuestas”. (Reyes, 2008)

### **Tabla 7**

#### *Ficha técnica del Guión de discusión*

<b>Nro.</b>	<b>Criterios</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	Título	Guión de discusión para un Focus group
<b>2</b>	Autor	Delgado M. (2016)
<b>3</b>	Objetivo	Recoger información para elaborar un diagnóstico estratégico
<b>4</b>	Versión	Español
<b>5</b>	Administración	individual
<b>6</b>	Duración de aplicación	120 minutos aproximadamente

*Fuente: elaboración propia*

El Guión de discusión dirigido al Focus Group, contiene las siguientes preguntas guía:

1. ¿A su criterio, cuales son los valores del sector olivicultor?
2. ¿Qué fuerzas políticas, gubernamentales y legales están vinculadas con el entorno del sector olivícola?
3. ¿Qué fuerzas económicas y financieras están vinculadas con el entorno del sector olivícola?
4. ¿Qué fuerzas sociales, culturales y demográficas están vinculadas con el entorno del sector olivícola?
5. ¿Qué fuerzas tecnológicas y científicas están vinculadas con el entorno del sector olivícola?
6. ¿Qué fuerzas ecológicas y ambientales están vinculadas con el entorno del sector olivícola?
7. ¿Qué aspectos o elementos considera que son oportunidades para el sector olivícola en Tacna?
8. ¿Qué aspectos o elementos considera que son amenazas para el sector olivícola en Tacna?
9. ¿Qué peso y valor le asigna a cada una de las oportunidades y amenazas identificadas para el sector olivícola en Tacna?
10. ¿Frente a un análisis interno del sector olivo en Tacna, cuáles serían las características en el ámbito de la administración y gerencia, mercadeo y ventas, logísticas e infraestructura, recursos humanos, sistemas de información y tecnología e innovación?
11. ¿Qué aspectos o elementos considera que son fortalezas para el sector olivícola en Tacna?
12. ¿Qué aspectos o elementos considera que son debilidades para el sector olivícola en Tacna?

13. ¿Qué peso y valor le asigna a cada una de las fortalezas y debilidades identificadas para el sector olivícola en Tacna?
14. ¿Qué estrategias FO, DO, FA y DA, ¿considera convenientes según el cruce estratégico de la matriz DAFO del sector olivícola de Tacna?
15. ¿Teniendo en cuenta las estrategias definidas, que valor le asigna a cada una, dentro de la metodología del análisis cuantitativo del FODA y MCPE?
16. ¿De acuerdo con la metodología de Rumelt, considera Ud. que la E1, E2 tiene consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad?
17. ¿Las estrategias retenidas cumplen los criterios éticos de derecho, justicia y utilitarismo?
18. ¿Podría Ud. asignar una valoración entre el 1 al 5 de la posición interna de fortaleza financiera y ventaja competitiva, como también de la posición externa de estabilidad ambiental y fortaleza industrial basado en la metodología para definir una matriz de posición estratégica?
19. ¿Qué estrategias considera Ud. idóneas según la valoración y el cuadrante de la matriz PEYEA en el que se ubica?

**Tabla 8*****Ficha técnica del cuestionario del contexto pymes agroindustriales de aceituna***

<b>Nro.</b>	<b>Criterios</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	Título	Cuestionario contexto PyMES agroindustriales de aceituna
<b>2</b>	Autor	Contextualizado Delgado M. (2016)
<b>3</b>	Objetivo	Definir un performance del empresario sobre gestión financiera, logística, de recursos humanos e intencionalidad de asociatividad.
<b>4</b>	Versión	Español
<b>5</b>	Administración	individual
<b>6</b>	Duración de aplicación	15 -20 minutos aproximadamente
<b>7</b>	Validación	Por expertos

*Fuente: elaboración propia*



Estructura del cuestionario para definir un performance de la gestión e intencionalidad para la internacionalización de las PyMES olivícolas de Tacna.

**Tabla 9**

*Estructura del cuestionario dirigido a empresarios*

Categorías	Preguntas
1. Aspectos administrativos pymes	: - Objetivos y estrategias - Planificación
2. Organización PyMES	: - Supervisión de procesos y actividades - Política de selección de recursos humanos - Política de administración de recursos materiales - Política de administración de recursos tecnológicos - Política de administración de recursos financieros
3. Dirección y control	: - Dirección que fomenta trabajo en equipo - Estándares de desempeño - Medida de resultados concordante con la planificación - Medidas correctivas
4. Recursos financieros, materiales técnicos-tecnológicos y	: - Planificación y uso de recursos financieros - Manejo de recursos financieros orientados a productividad y rentabilidad - Presupuestan recursos para inversión en innovación - Planificación de adquisición de recursos técnicos-tecnológicos
5. Gestión de proveedores	: - Información sobre proveedores - Política de selección de proveedores - Control de proveedores
6. Gestión en calidad, investigación y desarrollo	: - Área de calidad - Personal capacitado - Certificación de calidad

---

	- Mercados objetivos definidos
	- Estrategias de penetración de nuevos mercados definidos
<b>7. Mercados y ventas</b>	- Posicionamiento en uno o más mercados
	- Área comercial establecida
	- Plan de mercadeo
	- Información fiable sobre competidores
	- Plan exportador
<b>8. Gestión ambiental</b>	- Política ambiental
	- Personal capacitado
	- Experiencias de exportación
<b>9. Asociatividad y exportación</b>	- Intención de asociatividad para la exportación

---

Fuente: elaboración propia

Asimismo, para recoger la información para construir el marco teórico, se utilizó:

- Una guía de análisis de contenido, a partir del análisis de fuentes secundarias.
- La guía de análisis de contenido, permitió reducir y sistematizar de fuentes primarias y secundarias, información de diferente periodo de tiempo, a fin de esclarecer la situación problemática.
- Una Matriz tripartita de datos:

<b>n/v</b>	<b>V<sub>1</sub></b>	<b>V<sub>2</sub></b>	<b>..... V<sub>n</sub></b>
S <sub>1</sub>	D <sub>11</sub>	D <sub>12</sub>	V <sub>1n</sub>
S <sub>2</sub>	D <sub>21</sub>	D <sub>22</sub>	V <sub>2n</sub>
...			
S <sub>n</sub>	D <sub>n</sub>	D <sub>n</sub>	V <sub>3n</sub>

Fuente: Galtung J. (1966)

### 3.9. Procesamiento y análisis de la información

- **Procedimiento:**

Referida a la “forma de almacenamiento de los datos para su tabulación y cálculo con cualquiera de las herramientas [informáticas] (...)”. (Muñoz, 1998.)

- Se estableció un código maestro.
- Se diseñó la hoja de codificación para las unidades de análisis.
- Se realizó un control de calidad de la información codificada.
- A continuación, se procedió al recojo, sistematización, procesamiento y análisis de la información.
- En cuanto a la entrevista, se realizó con la presencia del investigador principal y entrevistadores capacitados, según la planificación realizada con antelación.
- El contenido de la entrevista se puso a consideración de un juicio de expertos (*Método Delphi*) para la validación del contenido, según los criterios de Kinneer y Taylor (1998) los que establecen la estructura del instrumento basada en cinco aspectos: datos de identificación, solicitud de cooperación, instrucciones, información solicitada y datos de clasificación.
- Antes de aplicar el instrumento de recolección de datos, se realizó una prueba piloto o “ensayo de la aplicación de la técnica seleccionada”. (Chávez, s.f.)

- **Presentación de los datos:**

Según Muñoz (1998) el propósito de la presentación de datos “es concentrar la información y tabular sus resultados en cifras estadísticas, diagramas, cuadros representativos y demás elementos necesarios para hacer la interpretación adecuada de los fenómenos de estudio”. (p.83) Por tanto, se utilizarán tablas de frecuencia simple y de contingencia.

Para la presentación de los datos se recurrió a la norma APA en cuanto a texto y expresiones numéricas, al igual que la normativa del Sistema Legal de Unidades de Medida del Perú.

**Análisis estadístico:**

Se utilizó:

Estadística descriptiva: válida, para fines de interpretación de la información recogida, sin que se admitan modificaciones de las versiones, participaciones o datos, según lo cual se tabularon y procesaron (Muñoz, 1998) En tal sentido, se utilizaron frecuencias puntuales y relativas.

### **Procedimiento para su interpretación**

Para la interpretación de los hallazgos, se analizó la tendencia, el comportamiento, los hechos según la cronología y el contexto coyuntural del estudio, a fin de “pronosticar y encontrar, mediante estimaciones estadísticas las relaciones entre estos datos en grados de probabilidad, incertidumbre o certeza (...)”. (Muñoz, 1998, p.199)

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. Descripción del trabajo de campo**

- a) Para lograr alcanzar los objetivos, se aplicó un cuestionario de ítems abiertos a grupos focales de empresarios y funcionarios relacionados con la agroindustria, una entrevista de 20 ítems abiertos y a los empresarios agroindustriales se aplicó un cuestionario de 25 ítems cerrados, en el trimestre octubre, noviembre y diciembre 2016 y enero del 2017. Asimismo, se respetó los criterios éticos de anonimato y carácter voluntario para responder los cuestionarios.
- b) Seguidamente se trasladó la información a una hoja de cálculo Excel para obtener tablas y figuras estadísticas.
- c) Finalmente, se establecieron conclusiones y recomendaciones, y se estructuró el informe final de tesis, según la normativa vigente de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada de Tacna.

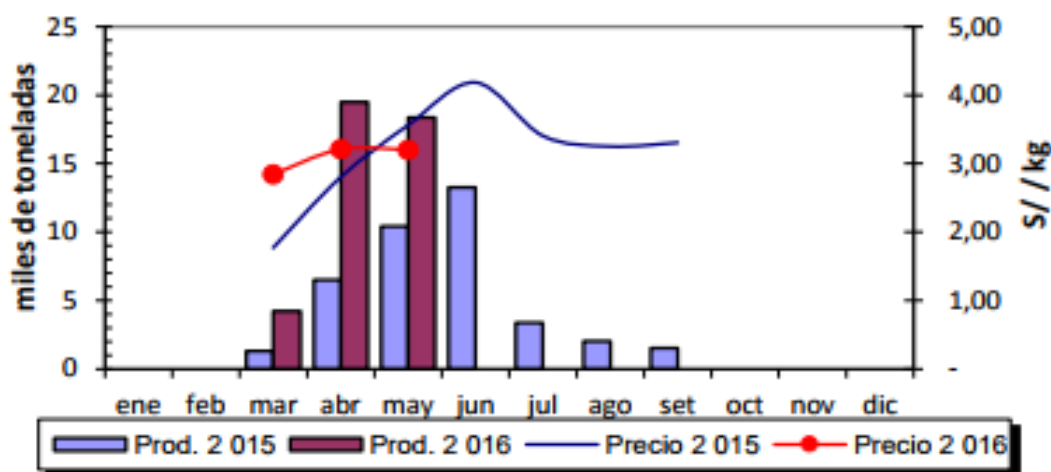
#### **4.2. Diseño de la presentación de los resultados**

En un primer apartado, se presenta el análisis FODA los resultados del cuestionario aplicado a las unidades de análisis, se presentaron en tablas de

frecuencia y figuras bidimensionales, con la descripción de los resultados estadísticos.

#### 4.3. Análisis estratégico del sector olivicultor de Tacna

##### Situación actual



**Figura 1. Producción de aceituna**

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego

Según el Ministerio de Agricultura y Riego (2016) del Perú, en el periodo de enero a mayo 2016, se reportó una producción de 14,2 mil toneladas (131% de crecimiento), a diferencia del 2015 en la que la producción alcanzó una cifra de 18,2 mil toneladas, siendo la producción mayor en la región sur, especialmente Tacna y Arequipa.

Solo en mayo del 2016, la diferencia en términos de incremento fue de 8 mil toneladas, ya que el 2015 fue de 10,4 y el 2016 se elevó a 18,4 mil toneladas (77% más), siendo Arequipa la que mostró el crecimiento más agresivo respecto a los demás departamentos del Perú. (Figura 1).

**Tabla 10***Valor bruto de la producción de semillas aceiteras y frutos oleaginosos en el Perú, enero – mayo 2012- 2016*

	Millones de soles					Variación porcentual				
	2012	2013	2014	2015	2016	2012-2011	2013-2012	2014-2013	2015-2014	2016-2015
<b>Aceituna</b>	140,6	100,8	176,5	38,7	89,4	38,1	-28,3	75,1	-78,1	130,7
<b>Palma aceitera</b>	57,8	69,5	81,5	82,3	86,5	36,4	20,3	17,2	1,0	5,2
<b>Otros frutos oleaginosos y semillas aceiteras</b>	12,6	13,2	12,8	12,2	11,7	-2,2	4,7	-2,6	-5,1	-3,5

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego

**Interpretación**

La variación porcentual del valor bruto de la producción de aceituna (millones de soles) en el 2016-2015 fue de 130,7 para la aceituna en el Perú, la cifra más alta alcanzada en los últimos tres años, a diferencia del 2012 que alcanzó una cifra de 140,6. (Tabla 6)

**Tabla 11*****Producción de semillas aceiteras y frutos oleaginosos en el Perú, enero – mayo 2012- 2016***

	Miles de toneladas					Variación porcentual				
	2012	2013	2014	2015	2016	2012-2011	2013-2012	2014-2013	2015-2014	2016-2015
<b>Aceituna</b>	<b>66,2</b>	<b>47,4</b>	<b>83,1</b>	<b>18,2</b>	<b>42,1</b>	<b>38,1</b>	<b>-28,3</b>	<b>75,1</b>	<b>-78,1</b>	<b>130,7</b>
<b>Palma aceitera</b>	<b>186,2</b>	<b>224,0</b>	<b>262,4</b>	<b>265,0</b>	<b>278,7</b>	<b>36,4</b>	<b>20,3</b>	<b>17,2</b>	<b>1,0</b>	<b>5,2</b>

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego

**Interpretación**

La variación porcentual de la producción de aceituna (miles de toneladas) en periodo 2016-2015 fue de 130,7, la más alta de los últimos cinco años, ya que la cifra incluso fue negativa para el 2015-2014 con -78,1. (Tabla 7)



**Tabla 12***Precio recibido por semillas aceiteras y frutos oleaginosos en el Perú, enero – mayo 2012- 2016*

	Soles/ tonelada					Variación porcentual				
	2012	2013	2014	2015	2016	2012-2011	2013-2012	2014-2013	2015-2014	2016-2015
<b>Aceituna</b>	1554	1804	1413	3160	3168	-15,1	16,0	-21,7	123,6	0,2
<b>Palma aceitera</b>	539	448	422	377	335	16,6	-16,9	-6,0	-10,5	-11,2

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego

**Interpretación**

La variación porcentual del precio recibido por la aceituna (soles/tonelada) para el 2016-2015 fue de 0,2, a diferencia del periodo 2015-2014 que presentó una variación porcentual de 123,6.

**Tabla 13**

*Superficie cosechada (ha), producción (t), rendimiento (t/ha) y precio al productor (S./t) por semillas aceiteras y frutos oleaginosos según regiones. Perú, 2014-2015*

Región	Superficie cosechada ( ha)				Producción (t)				Rendimiento (t/ha)			Precio al productor (S/ t)		
	2014	2015	Var %	Part % 2015	2014	2015	Var %	Part % 2015	2014	2015	Var %	2014	2015	Var %
Arequipa	3616	3605	-0,3	20,9	29 739	2248	-92,4	5,9	8,2	0,6	--	1530	2468	61,3
Ica	1320	1305	-1,1	7,6	4 333	4758	9,8	12,4	3,3	3,6	11,0	2841	3087	8,7
La Libertad	82	82	-	0,5	156	160	2,6	0,4	1,9	1,9	2,6	3673	3587	-2,4
Lima	164	163	-0,6	0,9	1480	1200	-18,9	3,1	9,0	7,4	-18,4	1845	1917	3,9
Lima Metropolitana	70	70	-	0,4	375	372	-0,7	1,0	5,4	5,3	-0,7	3379	3266	-3,3
Moquegua	284	288	1,4	1,7	493	227	-54,0	0,6	1,7	0,8	-54,7	4000	4000	0,0
Tacna	11469	11713	2,1	68	115 351	29 463	-74,5	76,7	10,1	2,5	-75,0	1600	3767	135,4

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego

### Interpretación

En Tacna en el 2015 la superficie cosechada (ha) 11 713; producción (t) 29 463, menor que la del año 2014 con un 115,351; rendimiento (t/ha) 2,5 menor al rendimiento del 2014 con un 10, 1; y con un precio al productor (S/t) 3767, superior al precio al productor del año 2014 con un 1600. Asimismo la Var % 135,4. (Tabla 9)

**Tabla 14*****Valores de sector olivicultor de Tacna, 2017***

Valores	Metas
Sustentabilidad	Equilibrar el desarrollo empresarial y la preservación del medio ambiente para las generaciones futuras
Liderazgo	Promover una cultura de competitividad e innovación para generar valor
Excelencia	Producción de calidad basada en la innovación
Integridad	Acciones, decisiones y resultados dentro del marco de la legalidad y ética empresarial

Fuente: elaboración propia

**Análisis competitivo del Perú****Tabla 15*****Análisis de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales (PESTE)***

Fuerzas políticas	<p>Actualmente, el Perú es parte de los siguientes tratados de libre comercio (TLC)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- TLC con China</li> <li>- TLC con EE.UU.</li> <li>- TLC Tailandia</li> <li>- Acuerdo de Libre Comercio (MERCOSUR)</li> <li>- Perú y su participación en la Cooperación Económica de Asia (APEC)</li> <li>- TLC con Chile</li> <li>- TLC con la Unión Europea</li> </ul>
Fuerzas legales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitución Política del Perú (artículo 58;61;70)</li> <li>- Ley N° 27360 para la promoción del Sector Agrario</li> <li>- Ley Marco para el crecimiento de la Inversión Privada y la LEY DE Fomento y Garantías a la Inversión Extranjera</li> <li>- D.L. N° 662 (Ley de Promoción de las inversiones extranjeras)</li> <li>- DL N° 757 (Ley Marco para el crecimiento de la inversión privada)</li> <li>- Protección de intereses de accionistas, con énfasis en los minoritarios</li> <li>- Marco legal y su eficiencia para la resolución de conflictos</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

La evaluación externa, consiste en realizar una evaluación del entorno basado en un análisis PESTE (fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P); económicas y financieras (E); sociales, demográficas y culturales (S); tecnológicas y científicas (T); ecológicas y ambientales (E)). Según se aprecia en la Tabla 11, las fuerzas legales y gubernamentales políticas vinculadas con la actividad olivicultora, otorgan un marco que propicia la inversión, regulación normativa, tratados de libre comercio de los cuales el Perú es parte.

**Tabla 16*****Fuerzas económicas y financieras (PESTE)***

	Descripción
Fuerzas económico - financieras	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Según el Banco Central de Reserva, la inflación anual en el Perú ha disminuido desde 3,2% en diciembre 2016 a 1,4 a diciembre de 2017, a pesar de los choques que aludieron a los productos agrícolas, el déficit de recursos hídricos a fines de 2016 y el Fenómeno del Niño Costero a inicios del 2017. (El Comercio, 2017)</li> <li>– El riesgo país de Perú al 12.12. 2017 cerró en 1,12 según el banco de inversión JP Morgan (Diario Gestión, 2017)</li> <li>– FOB para la aceituna según el MINCETUR (2016) es de \$ 1,74 superior en un 2,9% respecto del 2015</li> <li>– Mayor otorgamiento de créditos para los agricultores</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

**Interpretación**

Se observa la identificación de las fuerzas económicas y financieras que forman parte del entorno del sector olivicultor. En el ranking de Competitividad el Perú en general se ubica en el puesto 58, también el riesgo país a fines del 2017 se ubicó en 1,4 y la inflación ha decrecido en el 2017 a comparación del 2016, lo cual, representa un panorama propicio para la inversión para el desarrollo del sector olivicultor. (Tabla 12)

**Tabla 17*****Fuerzas sociales, culturales y demográficas (PESTE)***

	Descripción
Fuerzas sociales, culturales y demográficas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tacna cuenta con una población estimada al 2016 de 346 013 y una densidad poblacional de 21,52 (INEI, 2016).</li> <li>– Tasa de crecimiento poblacional de 1,13% en el quinquenio 2010-2015</li> <li>– Conflictos sociales por explotación de recurso hídrico para fines agrarios (clandestinidad)</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

**Interpretación**

Se aprecia el análisis externo de las fuerzas sociales, culturales y demográficas, apreciándose que en el caso del Perú según información oficial del Instituto Nacional de Estadística e Informática la tasa de crecimiento poblacional es de 1,13% (crecimiento desacelerado), sin embargo, la tendencia para el 2021, año del bicentenario del Perú, es que la población supere los 33 millones de habitantes y para el 2050 se estima una cifra de 40 millones de peruanos. (INEI, 2015)<sup>1</sup>. (Tabla 13)

**Tabla 18*****Fuerzas tecnológicas y científicas (PESTE)***

Descripción	
Fuerzas tecnológicas y científicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perú se ubica en el puesto 86 de tecnología, entre 148 países</li> <li>– Perú tiene el puesto 122 en innovación, entre 148 países</li> <li>– Plan Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación (CTI) 2006-20</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

**Interpretación**

Se aprecia que, en cuanto a las fuerzas tecnológicas y científicas, en general, el Perú se encuentra en una posición desventajosa frente a otros países. A pesar de la continuidad de las políticas gubernamentales de prácticamente cuatro gobiernos, la dación de marcos legales para incentivar el desarrollo de la ciencia y tecnología y formación de recursos humanos calificados, aún no se logra un adelanto que permita sentar las bases de la competitividad en todos los sectores (agrario, pesquero, industrial, etc.), lo que al parecer según Villarán (2011) tendría una explicación entre los factores que se consideran los más problemáticos para realizar negocios como burocracia gubernamental ineficientes, corrupción, regulaciones laborales restrictivas, entre otras. De otro lado, existe el Plan Nacional de CTI 2006 - 2020 para impulsar la ciencia y la tecnología, cuyo propósito es promover el desarrollo y la transferencia de la ciencia, promover la mejora del capital humano en términos cualitativos y cuantitativos, fortalecer la articulación de los diversos sectores para la institucionalización de la tecnología e innovación, alineado con el Sistema Nacional de Planeamiento estratégico del Perú. (Tabla 14)

**Tabla 19*****Fuerzas ecológicas y ambientales (E) (PESTE)***

	Descripción
Fuerzas ecológicas y ambientales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sistema Nacional de gestión Ambiental (MINAM, 2016)</li> <li>– Ley del Sistema Nacional de Evaluación del Impacto Ambiental N° 27446.</li> <li>– Protocolo de Kioto</li> <li>– Plan Nacional de Acción Ambiental (PLANNA)</li> <li>– Autoridad Nacional del Agua (ANA) del Ministerio de Agricultura y Riego</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

**Interpretación**

Las principales fuerzas ecológicas y ambientales, según el análisis PESTE están vinculadas en el caso de estudio, con (Tabla 15)



**Tabla 20*****Matriz de Evaluación de los factores Externos (MEFE)***

Factores de éxito	Peso	Valor	Valor ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Economía estable: aumento del PBI 2,7% y proyección de 3,9% para el 2018	0,1	4	0,40
2. Plan Basadre y Agenda de Competitividad Regional Tacna	0,1	4	0,40
3. Apoyo del Estado para la inversión agrícola	0,1	1	0,10
4. Desarrollo de productos derivados que otorgan un valor agregado	0,1	3	0,30
5. Marco legal que favorece la inversión privada por parte del Estado	0,1	3	0,30
6. Vigencia de TLC	0,09	3	0,27
7. Zona franca (ZOFRA)	0,09	3	0,27
<b>Subtotal</b>	<b>0,78</b>		<b>2,44</b>
<b>AMENAZAS</b>			
1. Plagas y Fito enfermedades	0,07	2	0,14
2. Sequias o lluvias por fenómenos naturales	0,10	2	0,20
3. Uso de recurso hídrico con énfasis para el sector minero	0,05	2	0,10
4. Exigencia de certificación de calidad internacional	0,09	1	0,09
5. Suspensión de aranceles preferenciales	0,05	1	0,05
6. Presencia de competidores de otras regiones	0,07	1	0,07
7. Competidores cercanos (Chile) fortalecen potencial productivo	0,07	2	0,14
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,5</b>		<b>0,79</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,28</b>		<b>3,23</b>

Fuente: elaboración propia

Nota: Puntuación Responde muy bien =4; Responde bien =3; Responde promedio =2y Responde mal=1

**Interpretación**

La matriz del sector olivícola en la provincia de Tacna, cuenta con 15 factores de éxito (8 oportunidades y 7 amenazas). El resultado ponderado total para el sector olivícola, alcanza un valor de 3,23, lo que evidencia que el sector olivícola requiere de un esfuerzo que permita vulnerar las amenazas, teniendo en cuenta que las oportunidades se presentan propicias actualmente. La

interpretación de la matriz permite evidenciar que es necesario definir acciones estratégicas para aprovechar y maximizar las oportunidades. (Tabla 16)

Tabla 21

*Matriz del perfil competitivo de la aceituna*

Factores claves de éxito	Peso	Perú Valor	Industria olivícola		Ponderado
			México Valor	Ponderado	
1. Estacionalidad de la producción de aceituna	0,15	4	0,60	2	0,30
2. Volumen de producción	0,12	3	0,36	3	0,36
3. Calidad del fruto	0,11	3	0,33	3	0,33
4. Rendimiento por hectárea	0,13	2	0,26	2	0,26
5. Costos logísticos	0,10	2	0,20	4	0,40
6. Costos de transporte	0,10	3	0,30	3	0,30
7. Tecnología para cultivo y procesamiento	0,12	3	0,36	3	0,36
8. Mano de obra especializada	<b>0,10</b>	<b>3</b>	<b>0,30</b>	<b>3</b>	<b>0,30</b>
<b>Total</b>			<b>2,71</b>		<b>2,61</b>

Fuente: elaboración propia

Nota: Puntuación 1= Debilidad mayor; 2= Debilidad menor; 3= Fortaleza menor y 4= Fortaleza mayor

## Evaluación interna

**Tabla 22**

*Análisis interno del sector olivo según administración, marketing y ventas, logística, infraestructura, finanzas, recursos humanos, sistemas de información y tecnología*

	<b>Descripción</b>
1.Administración y gerencia	Predomina el agricultor tradicional versus agricultor moderno (Sepúlveda, Salvatierra y Rodríguez, 2013) que orienta su producción al mercado interno, mayormente desconoce de herramientas gerenciales y de comercio exterior, lo que limita su crecimiento y competitividad.
2.Marketing y ventas	A nivel de Latinoamérica el Perú exporta más del 80% de la aceituna a Brasil (De la Puente, 2011). Sin embargo, el 2015 debido al fenómeno del Niño la producción (75% respecto del 2014) (MINAGRI, 2016) y por ende las ventas disminuyeron.
3.Logística e infraestructura	Deficiencias en el sistema de logística e infraestructura de respaldo para el crecimiento del sector
4.Recursos humanos	Mano de obra con deficiencias de capacitación
5.Sistemas de información	Débil sistema de información y vigilancia tecnológica
6.Tecnología	Deficiencia en desarrollo de tecnologías e innovación en el sector

Tabla 23

**Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) del sector de la producción de aceituna en Tacna**

<b>Factores de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Cosecha de aceituna en contra estación	0,08	4	0,32
2. Alto rendimiento y calidad óptima	0,09	4	0,36
3. Clima adecuado para el cultivo en cuanto a las horas de calor y la radiación solar	0,09	4	0,36
4. Creciente participación de mercado y preferencia por la aceituna tacneña	0,08	4	0,32
5. Mano de obra barata y disponible	0,04	2	0,08
6. Experiencia y emprendimiento de empresas que exportan	0,04	2	0,08
7. Aceituna tacneña con denominación de origen	0,05	4	0,20
8. Indicadores financieros del sector	0,05	4	0,20
9. Rendimiento elevado (superior media mundial)	0,08	3	0,24
10. Productores predispuestos a mejorar producción	0,10	3	0,30
<b>Subtotal</b>			<b>2,46</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
1. No cumplimiento requisitos fitosanitarios que limitan el ingreso al mercado extranjero	0,09	2	0,18
2. Baja conciencia empresarial	0,05	1	0,05
3. Deficiente nivel tecnológico para la producción	0,05	2	0,10
4. Escasa investigación comercial	0,10	2	0,20
5. Escasa empoderamiento de buenas prácticas agrícolas	0,10	2	0,20
6. Informalidad de la propiedad	0,08	2	0,16
7. Escasa información de registro de pesticidas en SENASA que afectan las certificaciones	0,06	2	0,12
8. Débil alianza estratégica de productores para generar competitividad del sector	0,05	2	0,10
9. Alta dependencia del mercado brasileño	0,06	2	0,12
			1,23
<b>SUBTOTAL</b>			
<b>TOTAL</b>			
	0		3,69

Fuente: elaboración propia

### Interpretación

En la matriz para el sector olivícola de la provincia de Tacna, se aprecian 19 factores determinantes de éxito (10 fortalezas y 9 debilidades). Asimismo, se

aprecia un gap diferencial del puntaje obtenido para las fortalezas de 2,46 y las debilidades con 1,23. El valor global de 3,69 denota que el sector olivícola tiene muchas posibilidades para expandirse, fortalecerse y crecer, lo que amerita definir actividades estratégicas para mejorar su posicionamiento e integración para fines de posicionarse en el mercado internacional. Es importante enfatizar la debilidad que tiene valor 1 *poca conciencia empresarial*, que significa que el sector olivícola presenta vulnerabilidades que podrían ser capitalizadas por los competidores. Sin embargo, al evaluar el binomio peso vs valor, en este caso, es de 0,05 (peso medianamente importante) con un valor 1 (debilidad mayor) lo cual sugiere definir acciones correctivas para superar la debilidad. (Tabla 19)

**Tabla 24**

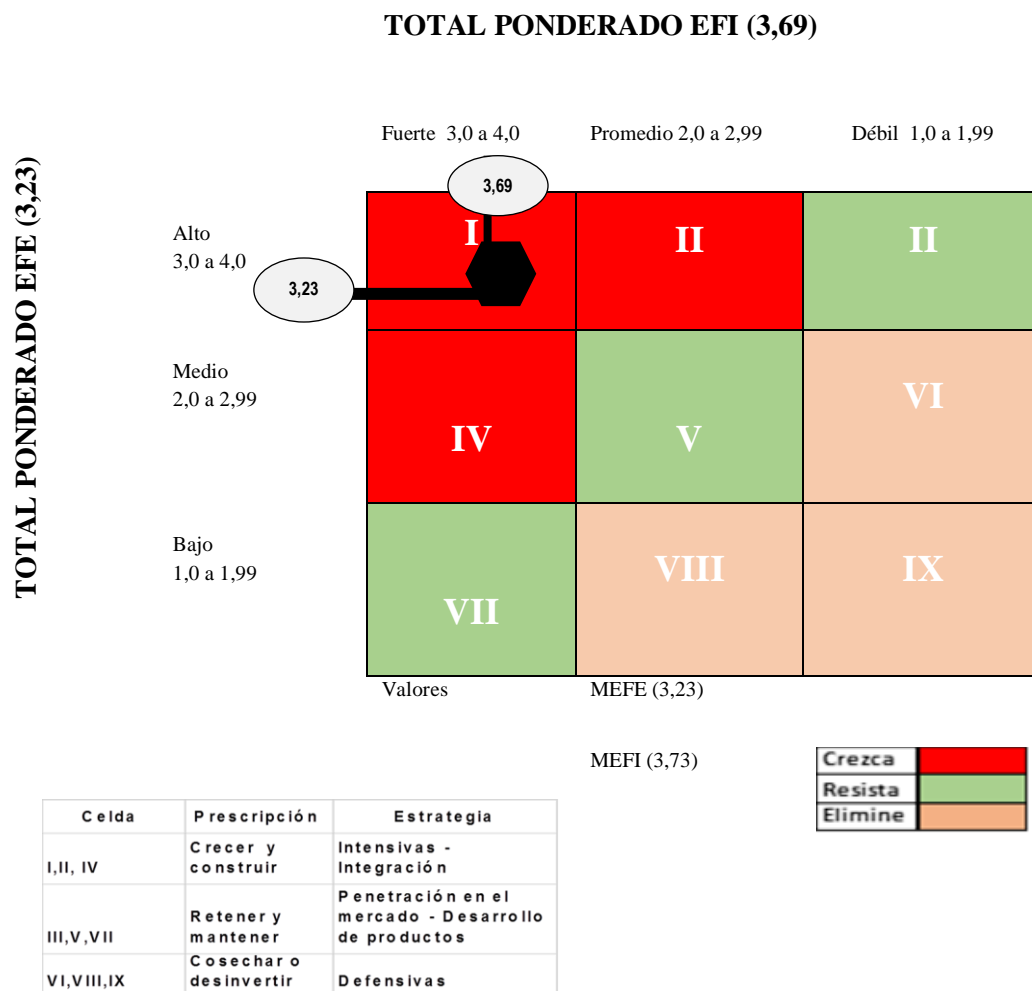
**Matriz DAFO estratégica del sector de la producción de aceituna en Tacna**

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Se obtiene cosechas en contra estación	D1	No cumplimiento de requisitos fitosanitarios limitan exportaciones
		F2	Alto rendimiento y buena calidad del fruto	D2	Baja conciencia empresarial
		F3	Clima adecuado para el cultivo ( horas de radiación solar y luminosidad)	D3	Deficiente nivel tecnológico de los agricultores de aceituna
		F4	Creciente participación en mercado y preferencia por la aceituna tacña	D4	Escasa investigación comercial
		F5	Mano de obra disponible y barata	D5	Escasa empoderamiento de buenas prácticas agrícolas
		F6	Experiencia y emprendimientos de empresas que exportan (Know How)	D6	Informalidad de propiedades de cultivo de aceituna
		F7	Aceituna tacña con denominación de origen	D7	Escasa información de pesticidas que afectan certificaciones
		F8	Se tiene indicadores financieros del sector	D8	Débil alianza estratégica de productores generar competitividad
		F9	Rendimiento elevado de plantación ( superior media mundial)	D8	Alta dependencia del mercado brasileño
		F10	Productores con predisposición para mejorar producción exportable		
			FO =Explotar las fortalezas para aprovechar las oportunidades		DO: Buscar para superar la debilidad y aprovechar oportunidades
	<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	Economía estable : Aumento del PBI 2,7% y proyección de 3,9% para el 2018	E1	Desarrollo de clúster olivícola F6 F4 01 02 03 05 06 07	E6	Asociatividad para fines de exportación D805
O2	Plan Basadre y Agenda de Competitividad Regional	E2	Incorporación tecnológica para adquirir equipos de última generación F2, F10, 03, 05, 07	E7	Programa de capacitación para desarrollar competencias en buenas prácticas agrícolas y productividad exportable D5 03
O3	Apoyo del Estado para la inversión y producción agrícola				
O4	Desarrollo de productos derivados que otorgan un valor agregado				
O5	Marco legal que favorece la inversión privada				
O6	Vigencia de TLC				
O7	Zona franca (ZOFRA)				
	<b>AMENAZAS</b>		FA = Confrontar las amenazas haciendo uso de las fortalezas		DA=Evite Minimizar las debilidades y evitar las amenazas
A1	Plagas y Fito enfermedades	E3	Capacitación e inversión para minimizar el riesgo de plagas y Fito enfermedades A1 F10	E7	Evaluar casos de éxitos y proponer alternativas comparables
A2	Sequías o lluvias por fenómenos naturales	E4	Promoción de encadenamiento productivo con Arica para generar volumen A7 F1		
A3	Uso de recurso hídrico con énfasis para minería	E5	Buscar nuevos mercados A6 A7 F6 F10		
A4	Exigencia de certificación de calidad internacional				
A5	Suspensión de aranceles preferenciales				
A6	Presencia de competidores de otras regiones				
A7	Competidores de Chile fortalecen producción olivo				

## **Interpretación**

En la Tabla 20 se ha configurado la matriz FODA cruzada, y se han definido 11 estrategias a partir de los cruces FO, DO, FA y DA.





**Figura 2**

### Matriz interna y externa del sector olivícola en Tacna, 2017

Fuente: elaboración propia

En el caso del sector olivícola de la provincia de Tacna, en los resultados de la matriz interna, la intersección de la puntuación MEFI y MEFE se ubica en el cuadrante I, para el cual se recomienda *crecer, es decir* diseñar estrategias intensivas de penetración en el mercado, innovación para nuevos productos, estrategias integrativas (asociatividad, clúster).

**Tabla 25**

**Análisis cuantitativo del FODA (MCPE)**

	E1			E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8	
	Peso	Valor	V*P	V	V*P	V	V*P	V	V*P	V	V*P	V	V*P	V	V*P	V	V*P
<b>OPORTUNIDADES</b>																	
Economía estable : Aumento del PBI 2,7% y proyección de 3,9% para el 2018	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Plan Basadre y Agenda de Competitividad Regional	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Apoyo del Estado para la inversión y producción agrícola	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Desarrollo de productos derivados que otorgan un valor agregado	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Marco legal que favorece la inversión privada	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Vigencia de TLC	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18	1	0,09	1	0,09	2	0,18	1	0,09	2	0,18
Zona franca (ZOFRA)	0,09	4	0,36	2	0,18	2	0,18	2	0,18	3	0,27	3	0,27	2	0,18	2	0,18
<b>AMENAZAS</b>																	
Plagas y fitoenfermedades	0,07	0,05	0,0035	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	4	0,28	3	0,21
Sequías o lluvias por fenómenos naturales	0,1	3	0,3	3	0,3	1	0,1	1	0,1	3	0,3	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Uso de recurso hídrico con énfasis para minería	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Exigencia de certificación de calidad internacional	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	1	0,09
Suspensión de aranceles preferenciales	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Presencia de competidores de otras regiones	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Competidores de Chile fortalecen producción olivo	0,07	0,07	0,0049	3	0,21	1	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	1	0,07	2	0,14
<b>FORTALEZAS</b>																	
Se obtiene cosechas en contra estación	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Alto rendimiento y buena calidad del fruto	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18	2	0,18	4	0,36	4	0,36	3	0,27	2	0,18
Clima adecuado para el cultivo ( horas de radiación solar y luminosidad)	0,09	4	0,36	2	0,18	2	0,18	2	0,18	3	0,27	4	0,36	3	0,27	2	0,18
Creciente participación en mercado y preferencia por la aceituna tacneña	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Mano de obra disponible y barata	0,04	3	0,12	4	0,16	2	0,08	2	0,08	3	0,12	2	0,08	1	0,04	2	0,08
Experiencia y emprendimientos de empresas que exportan (Know How)	0,04	4	0,16	4	0,16	2	0,08	3	0,12	4	0,16	4	0,16	3	0,12	3	0,12
Aceituna tacneña con denominación de origen	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	2	0,1	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Se tiene indicadores financieros del sector	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Rendimiento elevado de plantación ( superior media mundial)	0,08	3	0,24	3	0,24	1	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24	1	0,08
Productores con predisposición para mejorar producción	0,1	4	0,4	4	0,4	1	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	4	0,4	3	0,3
<b>DEBILIDADES</b>																	
No cumplimiento de requisitos fitosanitarios limitan exportaciones	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09
Baja conciencia empresarial	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05
Deficiente nivel tecnológico para la producción de aceituna	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05
Escasa investigación comercial	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1
Escasa empoderamiento de buenas prácticas agrícolas	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1
Informalidad de propiedades de cultivo de aceituna	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08
Escasa información de pesticidas que afectan certificaciones	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06
Débil alianza estratégica de productores generar competitividad	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05
Alta dependencia del mercado brasileño	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06
<b>Total</b>	<b>2,52</b>		<b>6,88</b>		<b>6,70</b>		<b>4,14</b>		<b>4,73</b>		<b>6,13</b>		<b>6,3</b>		<b>6,18</b>		<b>4,24</b>

### **Interpretación**

En la Tabla 21, se aprecia que mediante la matriz cuantitativa del FODA se realiza un análisis estratégico que permite identificar las mejores estrategias para el sector olivícola, teniendo como eje referencial la visión. Es importante, acotar que la atractividad que tiene cada estrategia es clave para este análisis, definiéndose las estrategias con el adjetivo de *muy atractivas* y *aquellas que pueden ser contingentes*.

**Tabla 26**

*Matriz de Rumelt del sector olivícola de Tacna, 2016*

<b>Estrategias retenidas</b>	<b>Consistencia</b>	<b>Consonancia</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Se acepta</b>
<b>Estrategias defensivas (dirigidas a bloquear a competidores)</b>					
Concretar asociatividad para fines de exportación D805	SI	SI	SI	SI	SI
Promover encadenamiento productivo con Arica para generar volumen A7 F1	SI	SI	NO	SI	NO
<b>Estrategias de integración (hacia adelante, hacia atrás y horizontalmente)</b>					
Integración hacia atrás: Incorporación tecnológica para adquirir equipos de última generación F2 ,F10,03,05,07	SI	SI	SI	SI	SI
<b>Estrategias conservadoras ( statu quo)</b>					
Evaluar casos de éxitos y proponer alternativas comparables	SI	SI	SI	SI	SI
Capacitar e invertir para minimizar el riesgo de plagas y Fito enfermedades A1 F10	SI	SI	SI	SI	SI
<b>Estrategias intensivas ( capturar o penetrar un mercado)</b>					
Buscar nuevos mercados A6 A7 F6 F10	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollar clúster olivícola F6 F4 01 02 03 05 06 07	SI	SI	SI	SI	SI
<b>Estrategia de diversificación ( concéntrica, horizontal y conglomerado)</b>					
Implementar Programa de capacitación para desarrollar competencias en buenas prácticas agrícolas y productividad exportable D5 03	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: elaboración propia

### **Interpretación**

Según se aprecia en la Tabla 22, según la valoración de la Matriz de Rumelt, se constata si las estrategias que se han seleccionado cumplen con cuatro criterios: factibilidad (considera si la estrategia en mención otorga ventajas competitivas), consonancia (si la estrategia es congruente con el entorno), consistencia (si no presenta objetivos o políticas que excluyentes si se confrontan) y ventaja (en cuanto no se deriven sobre costos).

Del análisis, se aprecia que la estrategia *Promover encadenamiento productivo con Arica para generar volumen A7 F1*, no califica en el criterio ventaja, lo que supone que no está alineada en los cuatro filtros, por tanto, no se aprueba. En todos los demás casos, se alinean completamente. (Tabla 22)

**Tabla 27**

**Matriz de ética de las estrategias**

	<b>Criterios éticos</b>	Concretar asociatividad para fines de exportación D805	Integración hacia atrás: Incorporación tecnológica para adquirir equipos de última generación F2 ,F10,03,05,07	Evaluar casos de éxitos y proponer alternativas comparables	Capacitar e invertir para minimizar el riesgo de plagas y Fito enfermedades A1 F10	Buscar nuevos mercados A6 A7 F6 F10	Desarrollar clúster olivícola F6 F4 01 02 03 05 06 07	Implementar Programa de capacitación para desarrollar competencias en buenas prácticas agrícolas y productividad exportable D5 03
	<b>Impacto en el :</b>							
Derechos	— Derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N
	— Derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N
	— Derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N
	— Derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N
	— Derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N
	— Derecho a hablar con libertad	N	N	N	N	N	N	N
	— Derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N
Justicia	— Impacto en la distribución	E	N	N	N	P	E	N
	— Equidad en la distribución	E	N	N	N	P	E	N
	— Normas de compensación	N	N	N	N	P	N	N
Utilitarismo	— Finalidad y resultados estratégicos	E	E	N	E	E	E	E
	— Medios estratégicos utilizados	E	N	N	E	E	E	E

**V: Viola, N: Neutral, y P: Promueve (Derechos); I: Injusto, N: Neutro, y J: Justo (Justicia); P: Perjudicial, N: Neutro, y E: Excelentes (Utilitarismo)**

## **Interpretación**

Según se aprecia en la Tabla 23, que las estrategias que se seleccionaron del sector olivícola no violen en ningún caso los derechos, los presupuestos de justicia y el utilitarismo, en tal sentido, no se rechaza ninguna.

Tabla 28

*Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción del sector de la producción de aceituna en Tacna*

<b>POSICIÓN INTERNA</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>POSICIÓN EXTERNA</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
<b>FORTALEZA (FF)</b>	<b>FINANCIERA</b>	<b>ESTABILIDAD (EA)</b>	<b>AMBIENTAL</b>
Retorno de la inversión	5	Inflación	4
Apalancamiento	5	Aumento de la demanda de aceituna	3
Liquidez	5	Rango de precios de los productos que compiten	2
Facilidad de salida del mercado	2	Obstáculo de entrada al mercado extranjero	4
Requerimiento de capital vs disponibilidad de capital	4	Competidores	2
Flujo de caja	3	Apoyo estatal al sector	5
	<b>4,0</b>		<b>-3,33</b>
<b>VENTAJA (VC)</b>	<b>COMPETITIVA</b>	<b>FORTALEZA (FI)</b>	<b>INDUSTRIAL</b>
Participación del mercado	3	Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto	5	Potencial de utilidades	6
Ciclo de vida del producto	5	Finanzas estables	5
Ciclo de reemplazo del producto aceituna	5	Conocimiento tecnológico	5
Lealtad del cliente	3	Utilización de recursos	4
Contribución de la capacidad de los competidores	3	Intensidad de capital	3
Conocimiento de tecnología de punta	3	Facilidad de entrada al mercado internacional	4
Integración vertical	3	Productividad	5
	<b>-3,75</b>	Capacidad de negociación de productores	3
			<b>4,55</b>

Fuente: elaboración propia

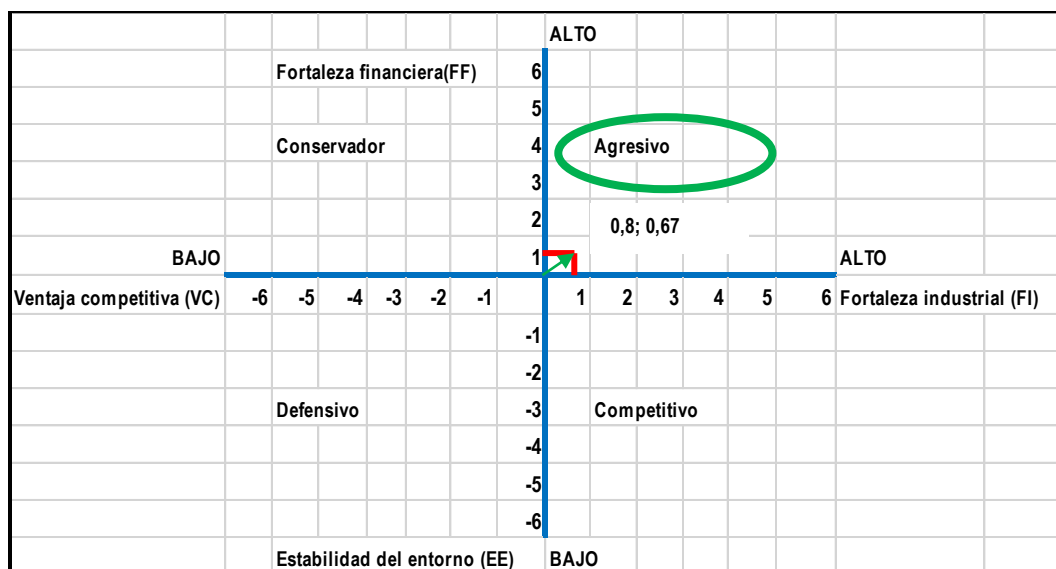


## Interpretación

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción fue diseñada por Rowe, Mason y Dickel (1982) con la finalidad de definir cuáles son las mejores estrategias para el sector olivícola, en cuanto se hayan definido sus posiciones estratégicas externa e interna. La escala de valoración para cada grupo es entre 1 y 6 puntos. Un aspecto central es la fortaleza financiera del sector, de la cual depende su sobrevivencia ante las variaciones del entorno. En cuanto a la posición externa, la fortaleza industrial, está dada por la influencia o el poder que tiene el sector olivícola sobre los grupos de interés para negociar como gremio (precios bajos por ejemplo para adquirir materias primas, importación de tecnologías de punta, barreras para neutralizar el ingreso de nuevos competidores, etc.), lo cual define su potencial de crecimiento e incremento de rentabilidad. Asimismo, la conjunción de la fortaleza industrial + estabilidad del ambiente determinan su posición estratégica externa. (Tabla 24)

Respecto a la valoración, se aprecia que para la fuerza financiera y fuerza industrial + 6 es el mejor valor y +1 es despreciable, en el caso del sector olivícola el valor es +4 para la fuerza financiera y +4,55 para la fortaleza industrial. De otro lado, para la ventaja competitiva como también para la estabilidad ambiental los valores de -1 es la puntuación ideal y -6 es despreciable. Se estableció una puntuación de -3,75 y para la estabilidad ambiental de -3,33. (Tabla 22)

Con base en los resultados, se procedió a hallar el valor de las abscisas ( $4,55 - 3,75 = \text{Eje X } 0,8$ ) y de las ordenadas ( $4 - 3,33 = \text{Eje Y } 0,67$ )



**Figura 3**

**Matriz PEYEA del sector olivícola de Tacna, 2017**

La interpretación de la matriz PEYEA del sector del olivo en Tacna, permite evidenciar que posee una fortaleza financiera e industrial, aunque incipiente, lo que sugiere tomar una postura agresiva, siendo una de las estrategias las de integración y de diversificación concéntrica. (Figura 3)



**Figura 4**

**Matriz de gran estrategia del sector olivícola de Tacna**

**Interpretación**

Las estrategias idóneas para el cuadrante I, corresponden a la penetración del mercado, desarrollo de productos, de mercado y estrategias de integración. Entre las estrategias de integración hacia atrás, consideramos la inversión en TIC's y tecnología para mejorar la producción con fines de exportación; en cuanto a las estrategias de integración horizontal se considera oportuno desarrollar modelos asociativos que permitan la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna en la Región Tacna; promover e implementar buenas prácticas de agricultura, penetración de mercados extranjeros,

también es factible, desarrollar una integración hacia adelante, basada en la concreción de contratos con empresas que importen el producto de aceituna tacneña. Es importante, también considerar el desarrollo de productos derivados con un valor agregado. (Figura 4)

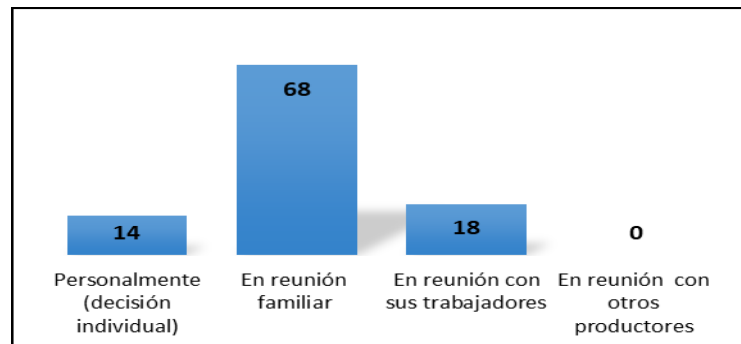
## Resultados de la encuesta a empresarios del sector agroindustrial olivícola

**Tabla 29**

*Empresarios del sector olivícola según gestión (objetivos, estrategias, planificación de presupuesto, tipo de planificación) de la producción de la aceituna en Tacna, 2017*

	Nº=50	%=100
<b><i>Definición de objetivos y estrategias</i></b>		
Los objetivos y estrategias los determina:		
Personalmente (decisión individual)	7	14,0
En reunión familiar	34	68,0
En reunión con sus trabajadores	9	18,0
En reunión con otros productores	0	0,0
<b><i>Planificación del presupuesto económico</i></b>		
Anual	40	80,0
Mensual	10	20,0
<b><i>Tipo de planificación que realiza</i></b>		
Producción por tipo de aceituna	24	48,0
Ventas	20	40,0
Producción y ventas	6	12,0

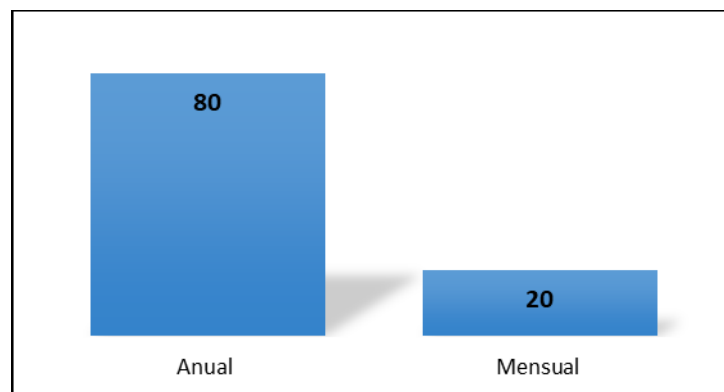
Fuente: cuestionario



**Figura 5**

**Empresarios de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna de Tacna, según forma de determinar objetivos y estrategias**

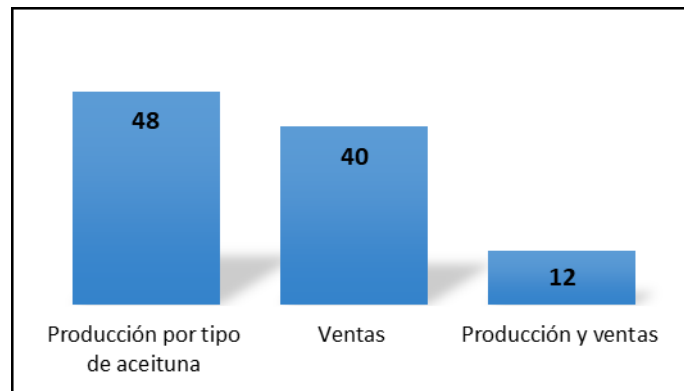
Fuente: Tabla 25



**Figura 6**

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según forma de planificación del presupuesto económico**

Fuente: Tabla 25



**Figura 7**

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según tipo de planificación que realizan**

Fuente: Tabla 25

**Interpretación**

Se aprecia que en su mayoría los empresarios encuestados, principalmente definen los objetivos y estrategias de su empresa en el contexto familiar (68%) y casi la quinta parte (18%) en reunión con su personal, aunque una minoría decide en forma personal sin consultar ni merituar sus decisiones con nadie (14%). La planificación del presupuesto económico es eminentemente anual (80%) y casi la mitad realiza la planificación especialmente de la producción por tipo de aceituna (48%). (Tabla 23, Figura 5, 6 y 7)

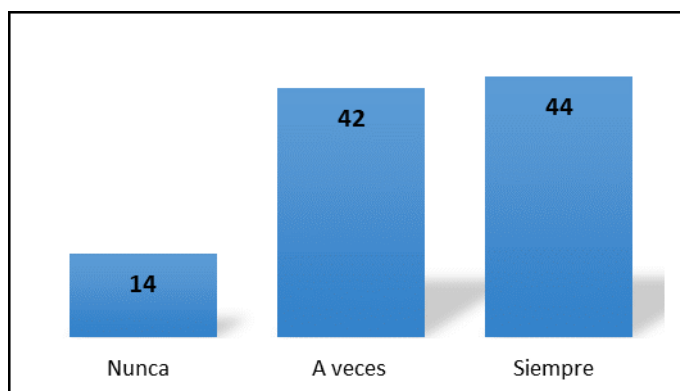
**Tabla 30**

*Empresarios del sector olivícola según gestión (supervisión de procesos, aplicación de estrategias, administración de recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos) de la producción de la aceituna en Tacna, 2017*

	Nº=50	%=100
<b>Supervisa los procesos y actividades de los trabajadores para asegurar eficiencia y calidad del proceso y producto</b>		
Nunca	7	14,0
A veces	21	42,0
Siempre	22	44,0
<b><i>Aplica estrategias para seleccionar recursos humanos calificados</i></b>		
Nunca	4	8,0
A veces	24	48,0
Siempre	22	44,0
<b><i>Coordina la administración de los recursos financieros de la empresa para alcanzar los objetivos trazados</i></b>		
A veces	27	54,0
Casi siempre	4	8,0
Siempre	19	38,0
<b><i>Coordina la administración de los recursos materiales de su empresa</i></b>		
A veces	27	54,0
Siempre	23	46,0
<b><i>Coordina la administración de los recursos humanos de su empresa</i></b>		
A veces	35	70,0
Siempre	15	30,0
<b><i>Coordina la administración de los recursos tecnológicos de su empresa</i></b>		
A veces	30	60,0
Siempre	20	40,0

Fuente: cuestionario

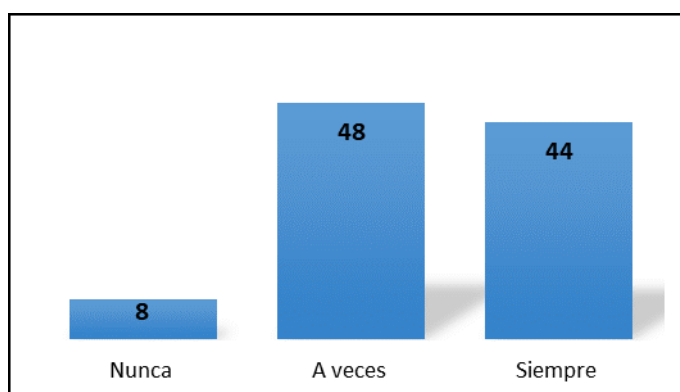




*Figura 8*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si supervisa los procesos y actividades del personal para asegurar eficiencia y calidad del proceso y productos**

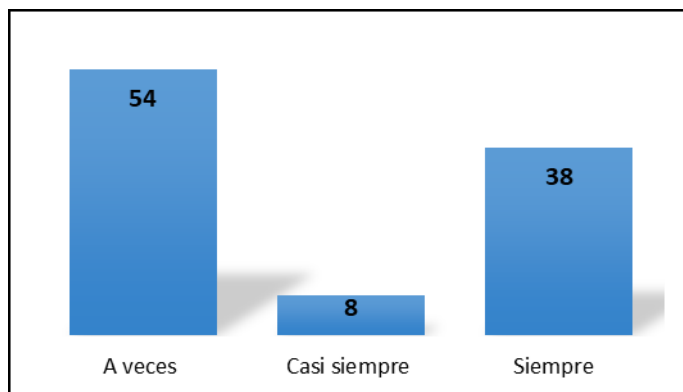
Fuente: Tabla 24



*Figura 9*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si aplica estrategias para seleccionar recursos humanos calificados**

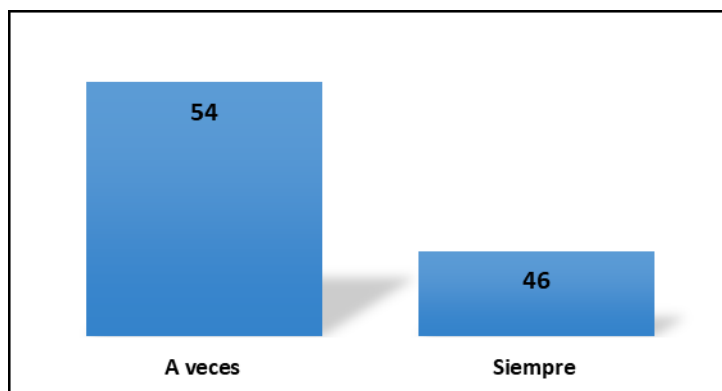
Fuente: Tabla 24



*Figura 10*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si coordina la administración de los recursos financieros de la empresa para alcanzar los objetivos trazados**

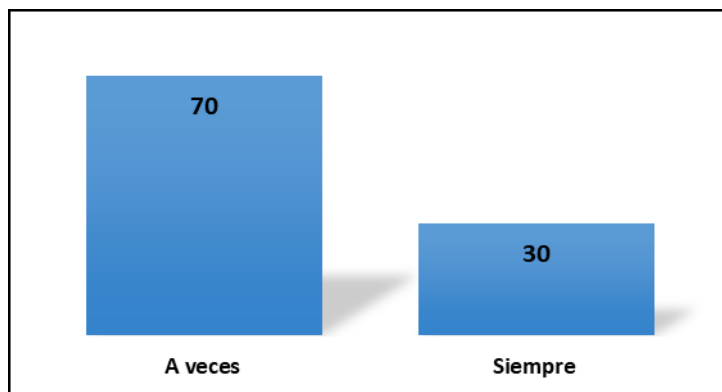
Fuente: Tabla 24



*Figura 11*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si coordina la administración de los recursos materiales de su empresa**

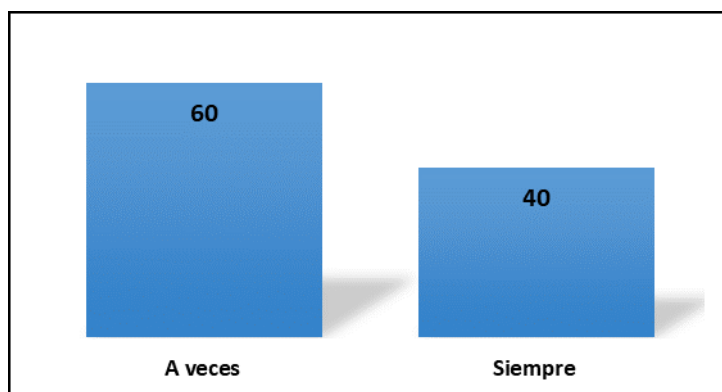
Fuente: Tabla 24



*Figura 12*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si coordina la administración de los recursos humanos de su empresa**

Fuente: Tabla 24



*Figura 13*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si coordina la administración de los recursos tecnológicos de su empresa**

Fuente: Tabla 24

### **Interpretación**

Se observa que en su mayoría los empresarios encuestados, supervisan los procesos y actividades que se realizan en su empresa para garantizar la eficiencia y la calidad no solo de los procesos sino también de los productos (44%), aunque una proporción considerable (42%) manifiesta que a veces supervisa.

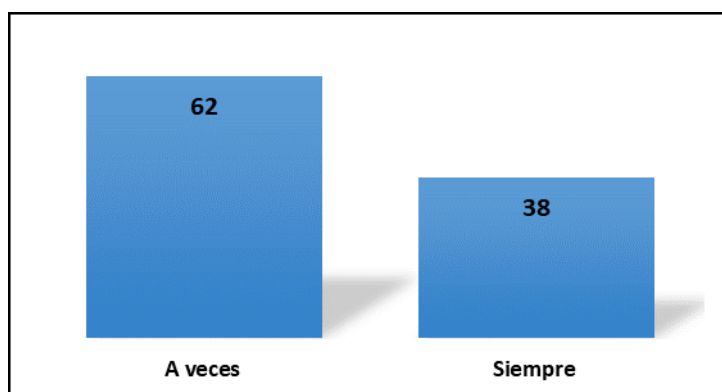
De otro lado, para el reclutamiento de recursos humanos, en su mayoría los empresarios *a veces aplican estrategias para seleccionar recursos humanos calificados* (48%). También, cuando se trata de coordinar la administración de los recursos financieros destinados al logro de objetivos estratégicos, un 54% admite que *a veces coordina* y un 38% manifiesta que siempre lo hace en forma coordinada. En el mismo sentido, un 54% coordina la administración de *recursos materiales* y en cuanto a la gestión de *recursos humanos* un 70% asiente que *a veces coordina su administración*. La misma tendencia, se observa cuando se le consulta sobre si coordina la administración de los recursos tecnológicos para la empresa, ya que un 60% *reconoce que a veces realiza tal coordinación, la diferencia 40% dice que siempre lo realiza en forma coordinada*. (Tabla 24, Figura 8, 9, 10, 11, 12 y 13)

**Tabla 31**

*Empresarios del sector olivícola según gestión (opinión de decisiones acertadas para alcanzar objetivos, motivación de personal, trabajo en equipo, condiciones de seguridad y bienestar) de la producción de la aceituna en Tacna, 2017*

	Nº=50	%=100
<b>Considera que las decisiones que toma como empresario, le permiten alcanzar los objetivos propuestos</b>		
A veces	31	62,0
Siempre	19	38,0
<b>Aplica estrategias de motivación para mejorar la productividad de su personal</b>		
A veces	16	32,0
Siempre	34	68,0
<b>Promueve el trabajo en equipo y la comunicación entre su personal</b>		
A veces	13	26,0
Casi siempre	4	8,0
Siempre	33	66,0
<b>Asegura condiciones de seguridad y bienestar de su personal</b>		
A veces	13	26,0
Casi siempre	4	8,0
Siempre	33	66,0

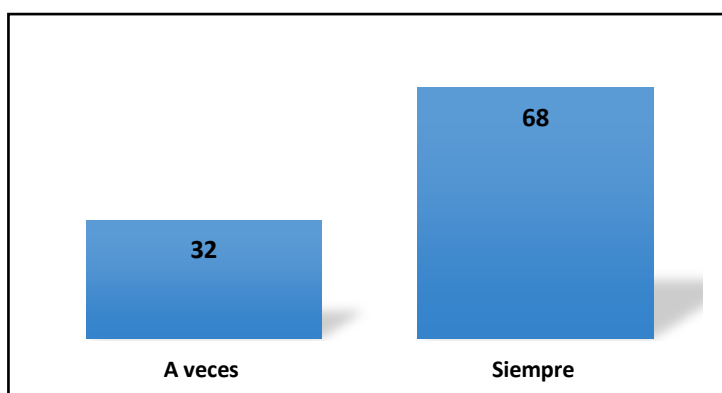
Fuente: Cuestionario



*Figura 14*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según considera que las decisiones le permiten alcanzar los objetivos propuestos de su empresa**

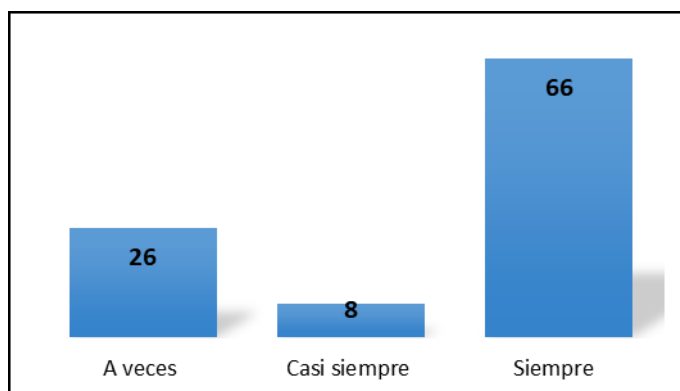
Fuente: Tabla 25



*Figura 15*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si aplica estrategias de motivación para mejorar la productividad del personal de su empresa**

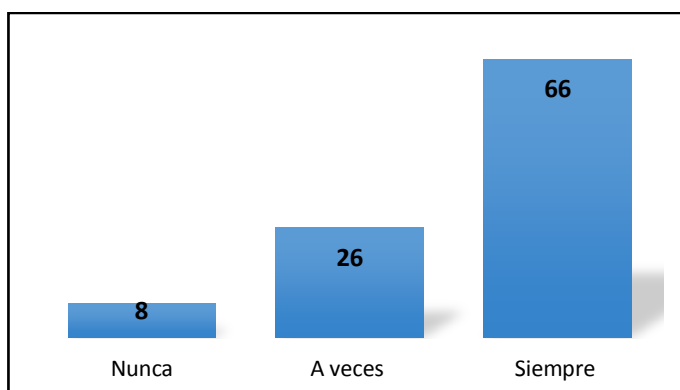
Fuente: Tabla 25



*Figura 16*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según promueve el trabajo en equipo y la comunicación entre el personal de su empresa**

Fuente: Tabla 25



*Figura 17*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si asegura condiciones de seguridad y bienestar del personal de su empresa**

Fuente: Tabla 25

## **Interpretación**

En cuanto a la percepción de los empresarios del sector agroindustrial olivícola, se halló que mayormente aplican *siempre estrategias de motivación* para una mejorar producción (68%), promueven el *trabajo en equipo y la comunicación* (66%), aseguran *condiciones de bienestar y seguridad* (66%). De otro lado, más de la mitad, admite que *a veces* meritúa que sus decisiones que asume como director o empresario o dueño de la agroindustria, le permiten realmente alcanzar los objetivos que se ha propuesto. (Tabla 25, Figuras 14, 15, 16, 17)

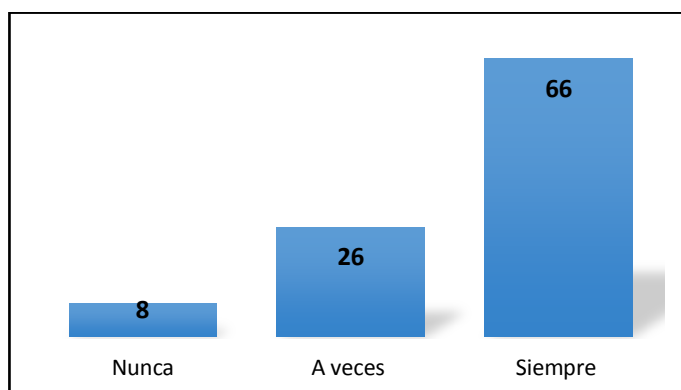


**Tabla 32**

*Empresarios del sector olivícola según gestión (estándares de desempeño, evaluación de resultados vs indicadores, medidas correctivas, obtención y uso de recursos) de la producción de la aceituna en Tacna, 2017.*

	Nº=50	%=100
<b>Tiene establecidos estándares de desempeño para cada actividad y puesto de trabajo</b>		
Nunca	4	8,0
A veces	13	26,0
Siempre	33	66,0
<b><i>Evalúa los resultados con los indicadores planificados</i></b>		
Nunca	5	10,0
A veces	12	24,0
Siempre	33	66,0
<b><i>Tiene establecidos medidas correctivas para las actividades y resultados no satisfactorios</i></b>		
Nunca	10	20,0
A veces	10	20,0
Siempre	30	60,0
<b><i>Planifica la obtención y uso de recursos financieros para la empresa</i></b>		
A veces	10	20,0
Siempre	40	80,0

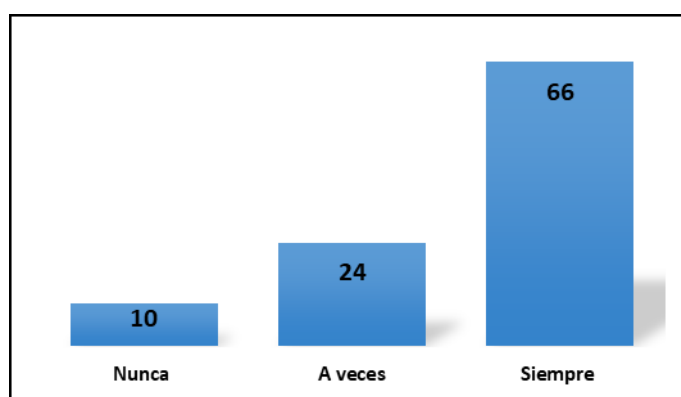
Fuente: cuestionario



*Figura 18*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si tiene establecidos estándares de desempeño para cada actividad y puesto de trabajo**

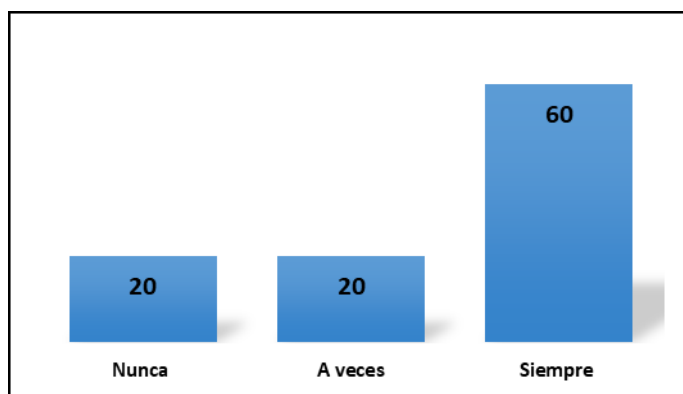
Fuente: Tabla 26



*Figura 19*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si evalúa los resultados con los indicadores planificados**

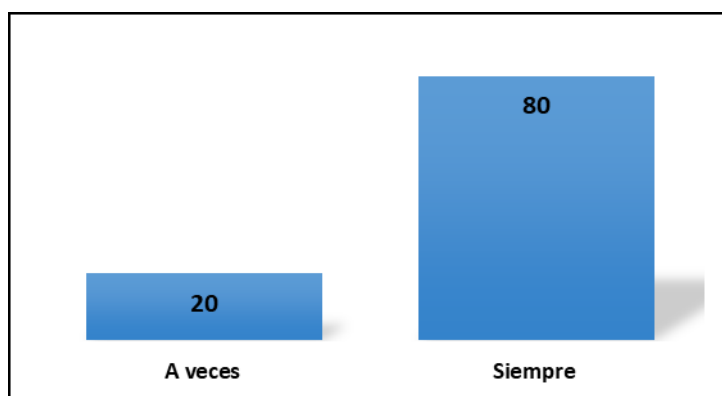
Fuente: Tabla 26



*Figura 20*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según tiene establecido medidas correctivas para las actividades y resultados no satisfactorios**

Fuente: Tabla 26



*Figura 21*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si planifica la obtención y uso de recursos financieros para la empresa**

Fuente: Tabla 26

## Interpretación

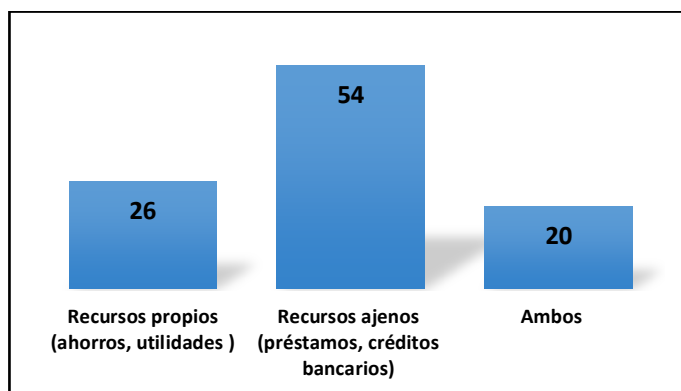
Según se aprecia los empresarios de la agroindustria olivícola, manifiestan que siempre *consideran estándares de desempeño para cada actividad y puesto de trabajo* (66%), aunque prácticamente una cuarta parte (26%) considera que a veces. Asimismo, cuando se le pregunta si *evalúa los resultados con los indicadores planificados*, las dos terceras partes (66%) manifiesta que siempre lo hace. En cuanto a las medidas cuando se les pregunta a los empresarios si *tienen establecidas medidas correctivas para las actividades y resultados que no resulten satisfactorios*, un 60% respondió que *siempre*, mientras que un 20% en cada caso responde que *nunca* y a veces. De otro lado, la mayoría de los empresarios manifiesta que siempre (80%) *planifica la obtención y uso de los recursos financieros para su empresa*, la diferencia responde que *a veces* (20%). (Tabla 26 y Figuras 18, 19, 20 y 21)

**Tabla 33**

*Empresarios del sector olivícola según gestión (procedencia de financiamiento, manejo financiero adecuado para obtener productividad y rentabilidad, presupuesto destinado a nuevas instalaciones, materias primas, insumos, planificación y aplicación de recursos tecnológicos) de la producción de la aceituna en Tacna, 2017.*

	Nº=50	%=100
<b>Los recursos financieros para las actividades de la empresa provienen:</b>		
Recursos propios (ahorros, utilidades )	13	26,0
Recursos ajenos (préstamos, créditos bancarios)	27	54,0
Ambos	10	20,0
<b><i>Considera que el manejo financiero es adecuado para obtener productividad y rentabilidad</i></b>		
A veces	20	40,0
Siempre	30	60,0
<b><i>Presupuesta los recursos para nuevas instalaciones, equipos, materias primas, insumos y productos terminados</i></b>		
Nunca	4	8,0
A veces	17	34,0
Siempre	29	58,0
<b><i>Planifica la adquisición y aplicación de recursos tecnológicos</i></b>		
Nunca	7	14,0
A veces	20	40,0
Siempre	23	46,0
<b><i>Incentiva a su personal a capacitarse y actualizarse</i></b>		
Nunca	7	14,0
A veces	16	32,0
Siempre	27	54,0

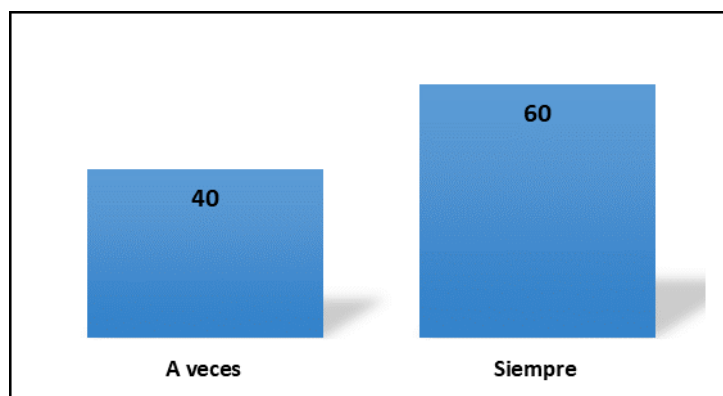
Fuente: cuestionario



*Figura 22*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según procedencia de financiamiento**

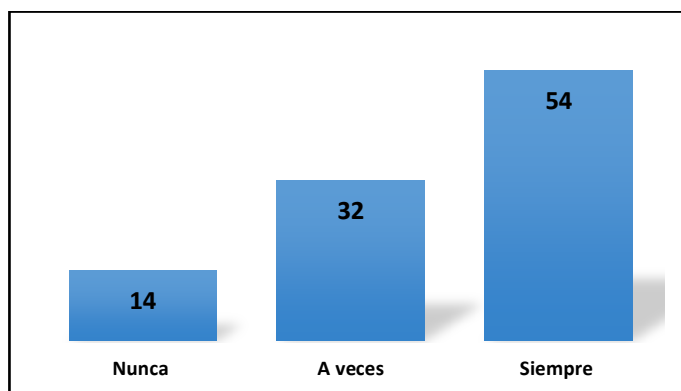
Fuente: Tabla 27



*Figura 23*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si considera que el manejo financiero es adecuado para obtener productividad y rentabilidad, 2017**

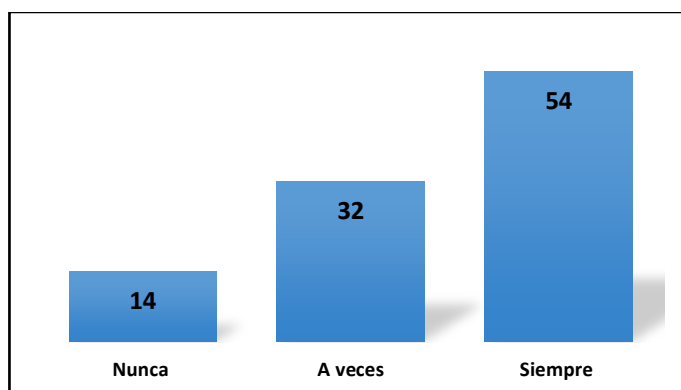
Fuente: Tabla 27



*Figura 24*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si presupuesta recursos para nuevas instalaciones, equipos, materias primas, insumos y productos terminados, 2017**

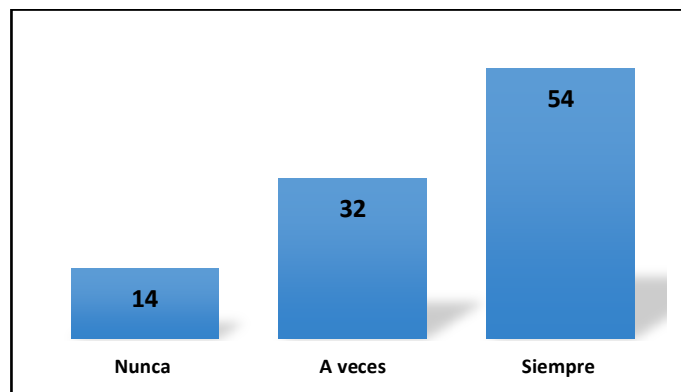
Fuente: Tabla 27



*Figura 25*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si planifica la adquisición y aplicación de recursos tecnológicos, 2017**

Fuente: Tabla 27



**Figura 26**

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si incentiva a su personal a capacitarse y actualizarse, 2017**

Fuente: Tabla 27

**Interpretación**

En el grupo de estudio, la mayoría admite que los recursos financieros que utiliza para afrontar la inversión y gastos los obtiene principalmente de *entidades financieras crediticias* (54%) (v.g. cooperativas, bancos). Asimismo, casi las dos terceras partes (60%) de los empresarios perciben que *siempre consideran que el manejo financiero es adecuado para obtener la productividad y rentabilidad que esperan*, lo cual sugiere que los resultados de producción fueron favorables. Un punto interesante, es que cuando se les pregunta si *presupuestan para invertir en nuevas instalaciones, equipos, materia prima, insumos y productos terminados*, más de la mitad (58%) responde que *siempre* lo hacen, prácticamente un tercio indican que *a veces* (34%). Igualmente, la *planificación de adquisición y aplicación de recursos tecnológicos es minoritaria*, ya que solo el 46% manifiesta que *siempre* es parte de su planificación, sin embargo, un 40% dice que *a veces* y un 14% lo que sugeriría que es posible que aún para muchos la inversión en tecnología o maquinaria de última generación representa un gasto más que una inversión. En cuanto a la gestión de los recursos humanos, un 54% revela que *siempre incentiva a su personal a capacitarse*, un tercio (32%) dice que *a veces* y



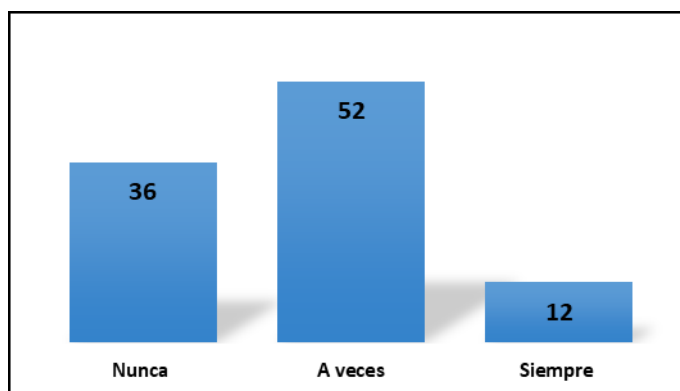
*un 14% expresa que nunca realiza tal motivación. (Tabla 27 y Figuras 22, 23, 24, 25 y 26)*

**Tabla 34**

*Empresarios del sector olivícola según gestión (utilización de TICs, priorización de estrategia agresiva u otro plan de mercadeo, cuota de mercados, clientes recaudación, precio, mercados y volumen) de la producción de la aceituna en Tacna, 2017.*

	Nº=50	%=100
<b>Utiliza las TICs y redes sociales para contactar a clientes y potenciales compradores</b>		
Nunca	18	36,0
A veces	26	52,0
Siempre	6	12,0
<b><i>La empresa ha priorizado definir principalmente:</i></b>		
Mercado objetivo	13	26,0
Estrategias de penetración	4	8,0
Posicionamiento en uno o más mercados	4	8,0
Área comercial establecida	29	58,0
<b><i>Se elabora un plan anual de mercadeo</i></b>		
Nunca	27	54,0
A veces	20	40,0
Siempre	3	6,0
<b><i>La empresa tiene establecido para su área o departamento de comercialización</i></b>		
Cuota de ventas en los mercados	28	56,0
Cuota de nuevos clientes	19	38,0
Cuota de recaudación	3	6,0
<b><i>La empresa tiene establecido para su área o departamento de comercialización</i></b>		
Precios	26	52,0
Mercados atendidos	20	40,0
Volumen de ventas	4	8,0

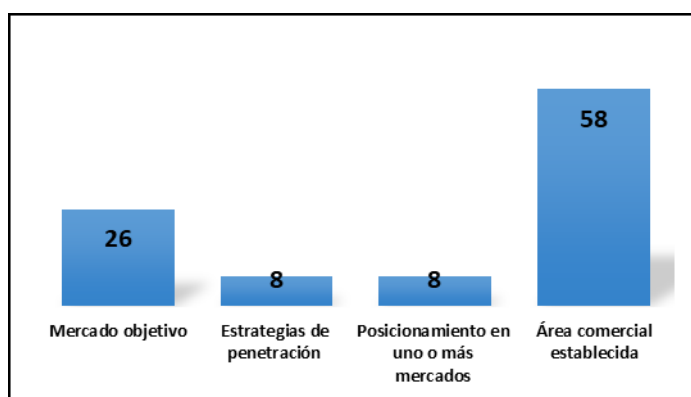
Fuente: cuestionario



*Figura 27*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si utiliza las TICs y redes sociales para contactar a clientes y potenciales compradores, 2017.**

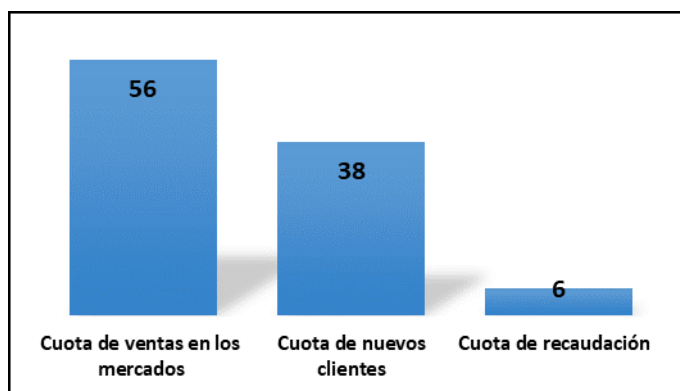
Fuente: Tabla 28



*Figura 28*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si la empresa ha priorizado definir mercados objetivos, estrategias de penetración, posicionamiento y área comercial, 2017.**

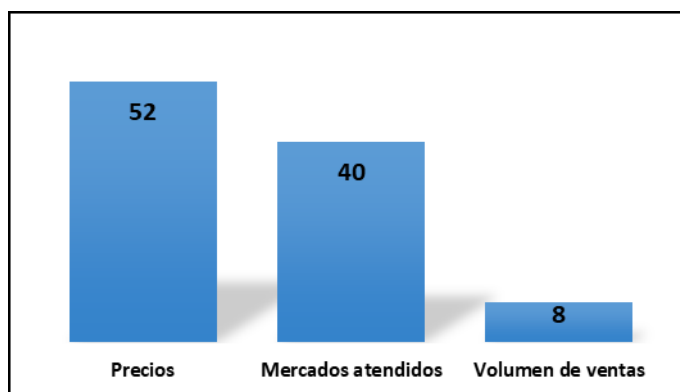
Fuente: Tabla 28



*Figura 29*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si elabora un plan de mercadeo, 2017.**

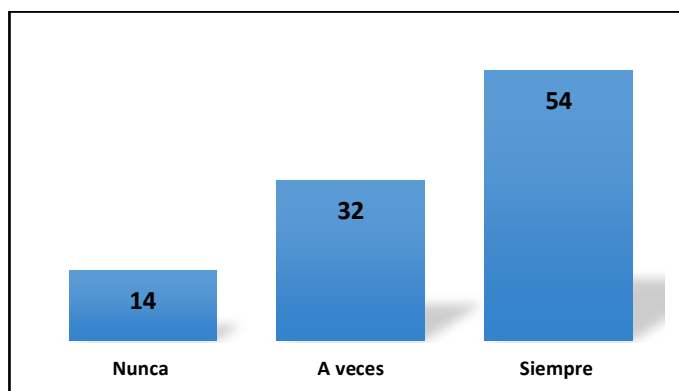
Fuente: Tabla 28



*Figura 30*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si tiene establecido un departamento o área de comercialización, 2017.**

Fuente: Tabla 28



**Figura 31**

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si tiene establecido en la comercialización precios, mercados y volumen de ventas, 2017.**

Fuente: Tabla 28

## Interpretación

Según se aprecia que los empresarios del sector olivícola encuestados, no tienen preferencia por el uso de las TICs para contactar a los clientes, ya que el 52% manifiesta que *a veces las utiliza, solo un 12% afirma que siempre contacta a sus clientes por las redes*. Un 36% dice que *nunca lo hace*. En cuanto a seleccionar a su grupo de consumidores preferentes (mercado objetivo) prácticamente la cuarta parte le otorga prioridad (26%), mientras que más de la mitad (58%) opina que el área comercial encargada de definir estrategias para atraer a los clientes constituye la prioridad primera. Sin embargo, a pesar de considerar importante atraer nuevos clientes o mantener su fidelidad, solo el 6% elabora un plan de marketing, ya que el 54% no elabora un plan de mercadeo formal, que aglutine los estudios de mercado si los hubiese, los objetivos de marketing de la empresa, las tácticas que se van a desplegar, etc. Asimismo, para el área de comercialización principalmente se ha considerado importante para más de la mitad de los empresarios (56%) definir una cuota de venta o volumen

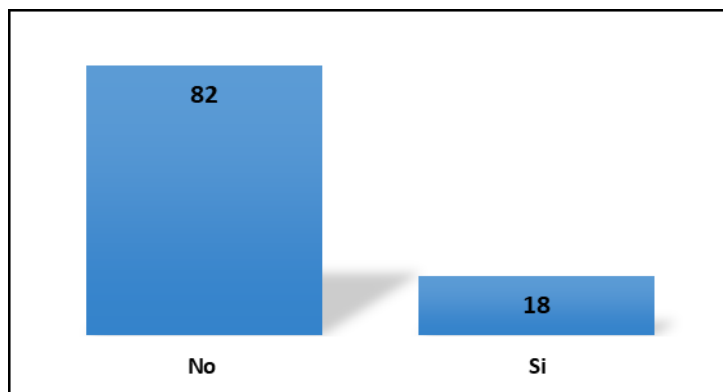
mínimo de ventas que se esperan, y más de la tercera parte manifiesta que ha considerado una cuota de nuevos clientes (38%). También resulta interesante, mencionar que el 52% ha considerado en el área de comercialización como una variable del mercadeo y en un 40% tiene en cuenta los mercados atendidos. (Tabla 28 y Figuras 27, 28, 29, 30 y 31)

**Tabla 35**

*Empresarios del sector olivícola según gestión (plan exportador, interés de asociatividad, conocimiento y selección previa de proveedores, sistema, certificación y capacitación de calidad) de la producción de la aceituna en Tacna, 2017.*

	Nº=50	%=100
<b><i>La empresa tiene una propuesta de plan exportador</i></b>		
No	41	82,0
Si	9	18,0
<b><i>Interés por asociatividad sea consorcio, clúster u otro:</i></b>		
No	19	38,0
Si	31	62,0
<b><i>Tiene conocimiento sobre proveedores, materia prima, insumos, envase y empaque acorde con normas estandarizadas</i></b>		
No	26	52,0
Si	24	48,0
<b><i>La empresa realiza selección previa de proveedores</i></b>		
Nunca	20	40,0
Casi Nunca	3	6,0
A Veces	7	14,0
Siempre	20	40,0
<b><i>La empresa tiene un sistema de gestión de calidad</i></b>		
No	24	48,0
Si	26	52,0
<b><i>La empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad</i></b>		
No	41	82,0
Si	9	18,0
<b><i>La empresa capacita a su personal sobre calidad en producción y servicios</i></b>		
Nunca	23	46,0
A Veces	17	34,0
Siempre	10	20,0

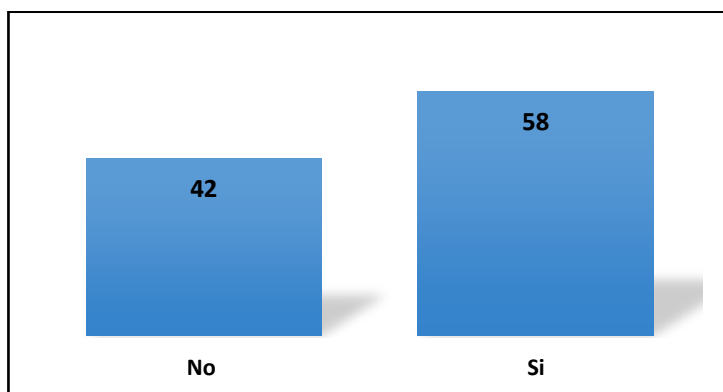
Fuente: cuestionario



*Figura 32*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según tienen una propuesta de plan exportador, 2017.**

Fuente: Tabla 31

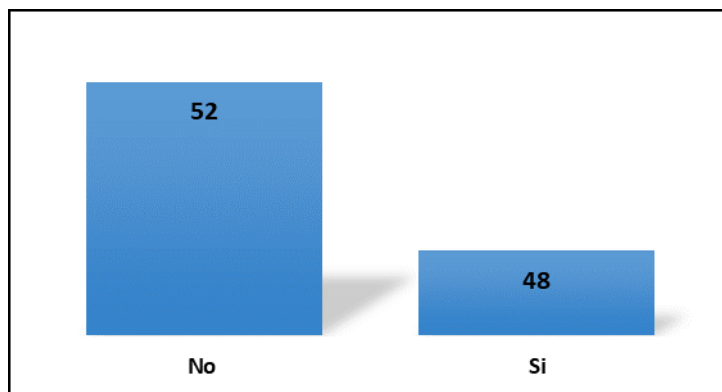


*Figura 33*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según interés por la asociatividad sea consorcio, clúster u otro.**

Fuente: Tabla 31

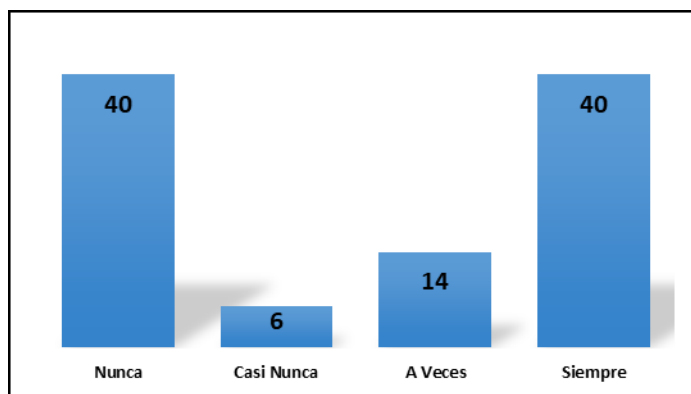




*Figura 34*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si tienen conocimiento sobre proveedores, materia prima, envase y empaque acorde con normas estandarizadas.**

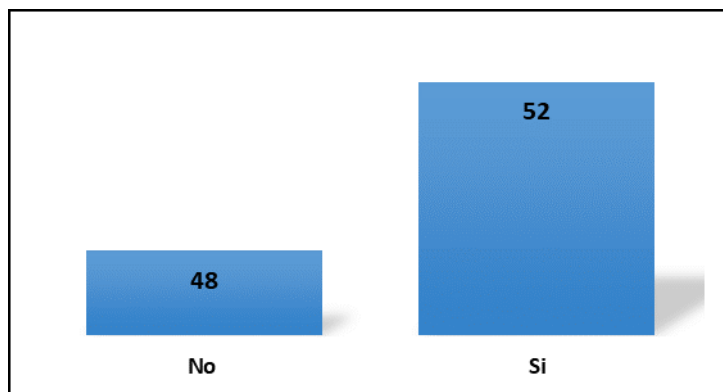
Fuente: Tabla 31



*Figura 35*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si se realiza selección previa de proveedores, 2017.**

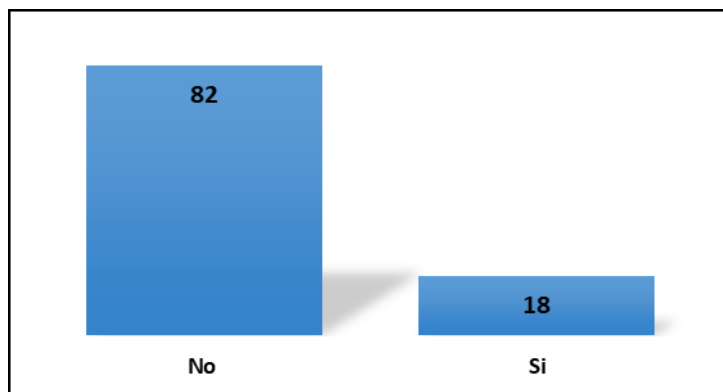
Fuente: Tabla 31



*Figura 36*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si cuentan con un sistema de gestión de la calidad, 2017.**

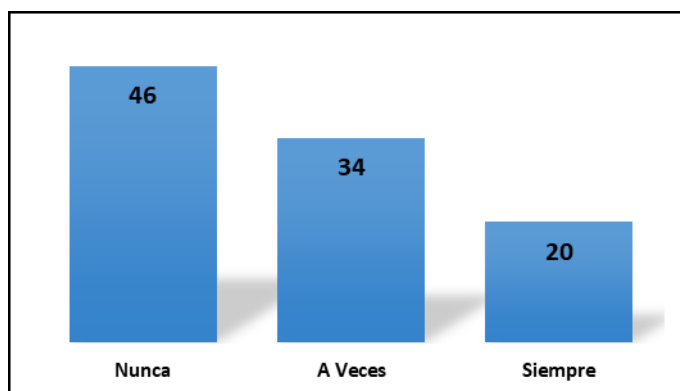
Fuente: Tabla 31



*Figura 37*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si cuenta con algún tipo de certificación de calidad, 2017.**

Fuente: Tabla 31



**Figura 38**

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si capacita a su personal sobre calidad en producción y servicios, 2017.**

Fuente: Tabla 31

### **Interpretación**

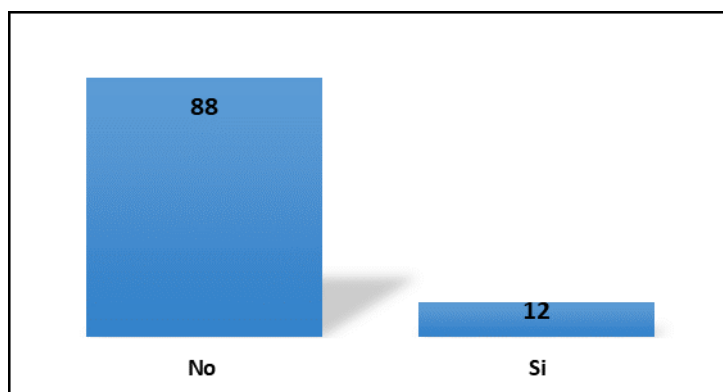
Según se aprecia que cuando se pregunta la intencionalidad o interés por asociarse, casi las dos terceras partes (62%) manifiesta un interés claro, sin embargo, solo el 18% tiene una propuesta de plan exportador, lo que evidencia quizá desconocimiento o una intencionalidad lejana o improbable. De otro lado, solo un 48% tiene conocimiento sobre requisitos estándares que deben cumplir la materia prima, envase, empaques y proveedores. Más de la mitad de los empresarios, expresaron poseer un sistema de gestión de calidad (52%), un 18% una certificación de calidad y un 20% dice que siempre capacita a su personal sobre la calidad en producción y servicios. (Tabla 29 y Figuras 32, 33, 34, 35, 36, 37 y 38)

**Tabla 36**

*Empresarios del sector olivícola según gestión (área de investigación, vigilancia tecnológica, cumplimiento de requisitos legales de producción, política de cuidado medio ambiental) de la producción de la aceituna en Tacna, 2017.*

	Nº=50	%=100
<b><i>La empresa tiene un área de investigación y desarrollo</i></b>		
No	44	88,0
Si	6	12,0
<b><i>La empresa aplica vigilancia tecnológica</i></b>		
No	47	94,0
Si	3	6,0
<b><i>La empresa verifica cumplimiento de requisitos legales para la producción, que se exigen en mercado internacional</i></b>		
No	44	80,0
Si	6	20,0
<b><i>La empresa tiene una política de cuidado medio ambiental</i></b>		
No	21	42,0
Si	29	58,0
<b><i>Minimiza el impacto ambiental como consecuencia de actividades productivas</i></b>		
Nunca	21	42,0
A Veces	12	24,0
Siempre	17	34,0

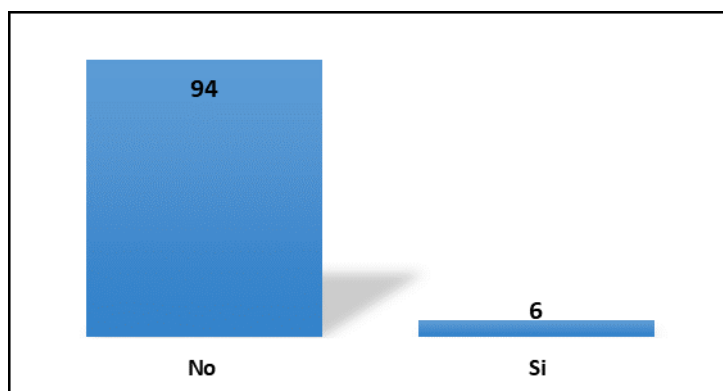
Fuente: cuestionario



*Figura 39*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si la empresa cuenta con un área de investigación y desarrollo, 2017.**

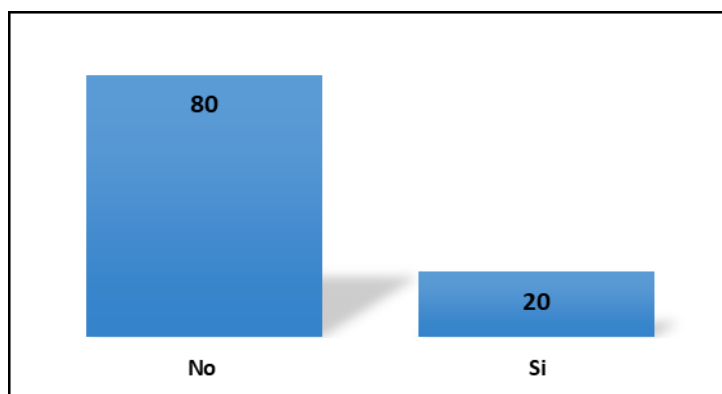
Fuente: Tabla 32



*Figura 40*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si se aplica vigilancia tecnológica, 2017.**

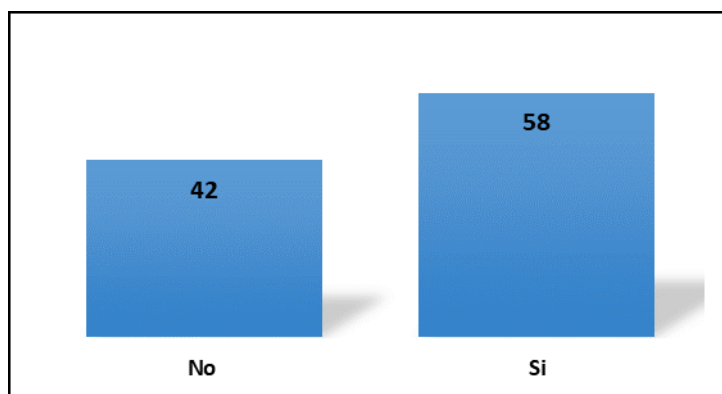
Fuente: Tabla 32



*Figura 41*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si la empresa verifica el cumplimiento de requisitos legales para la producción, que se exigen en un mercado internacional, 2017.**

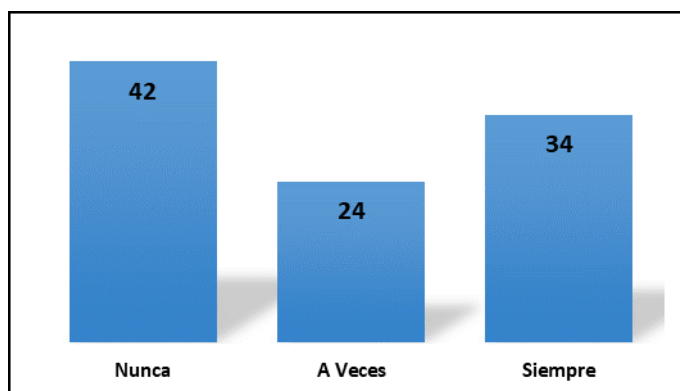
Fuente: Tabla 32



*Figura 42*

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si la empresa cuenta con una política de cuidado medioambiental, 2017.**

Fuente: Tabla 32



**Figura 43**

**Empresarios agroindustriales de aceituna de Tacna, según si la empresa minimiza el impacto ambiental como consecuencia de actividades productivas, 2017.**

Fuente: Tabla 32

### **Interpretación**

Se halló que el 88% de las empresas agroindustriales olivícolas, no tienen un área de investigación y desarrollo, en su gran mayoría tampoco aplican vigilancia tecnológica (94%), no verifican los requisitos legales de producción (80%).

En lo referente al cuidado del medio ambiente, un 58% si tiene una política como empresa para cuidar responsablemente el medio ambiente, ya que el 34% manifiesta que siempre cuida de minimizar el impacto ambiental por desechos de producción y otras acciones derivadas de las actividades que realizan como consecuencia de sus acciones agroindustriales. (Tabla 30 y Figuras 39, 40, 41, 42 y 43)

## **PROPUESTA**

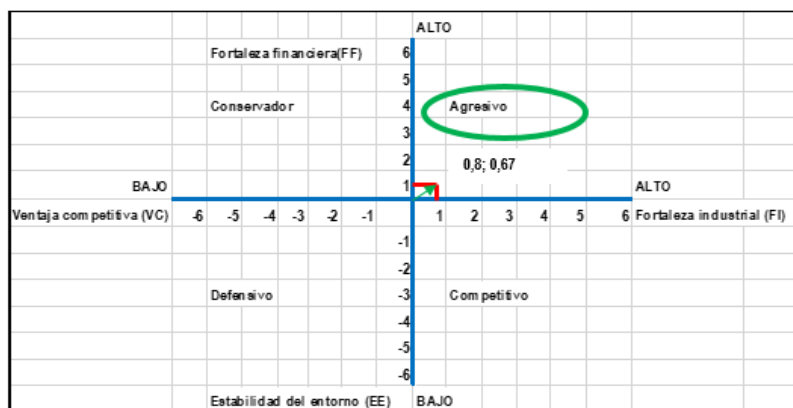
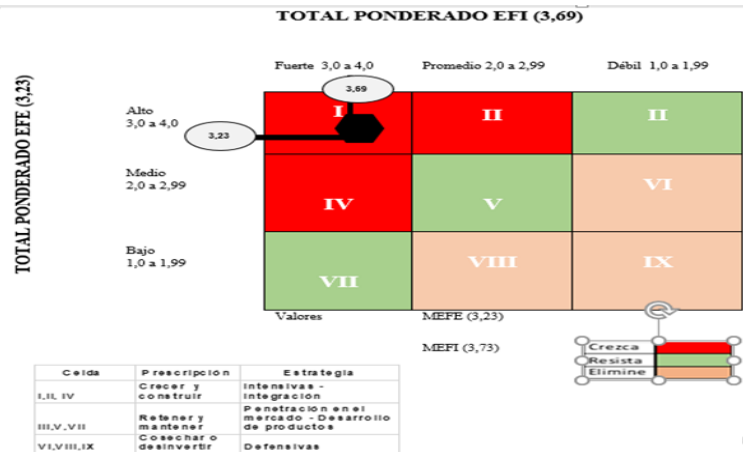
### **I. DEFINICIÓN DE CLUSTER DE OLIVO**

Como punto de partida es una concentración geopolítica de un número indeterminado de empresas olivícolas de la Región Tacna, de complejidad, tamaño, servicios, cuya interrelación deviene en externalidades dimanantes de los lazos existentes al interno del cúmulo de empresas, cuya sinergia es producto de la cooperación natural entre éstas, sea por su contigüidad geográfica e interdependencia (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo- PROMpyme, s.f.).

### **II. METODOLOGÍA PARA LA CONFORMACIÓN DEL MODELO ASOCIATIVO CLUSTER AGRO OLIVO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN**



**Eje 1. Problemática**  
**Resultado de diagnóstico estratégico**



<b>Eje2.</b>	<b>Objetivos</b>
	<i>Objetivos general</i> :Contribuir a la comercialización internacional de la aceituna y productos derivados,
	Misión y Visión del cluster
<b>Eje 3.</b>	<b>Clúster olívicola e internalización</b>
	a) <b>Nacimiento del cluster Grupo Agro Olivo Tacna:</b> el clúster se concreta y crece , mientras que a la par el modelo de clúster se alinea, sufre ajustes propios del contexto.
	b) <b>Fase de crecimiento del cluster:</b> Volumen de entradas en el clúster aumenta.
	c) <b>Fase de madurez:</b> periodo en el que pueden presentarse dificultades, a pesar de que es muy posible un equilibrio de entradas ysalidas de empresas, lo que requiere de un liderazgo y gestión para promover la estabilidad y prosperidad, basado en la conjunción.
<b>Eje 4.</b>	<b>Factores de éxito</b>
	a) Ubicación de universidades privadas y pública , en la Región Tacna con facultades que promueven la investigación y desarrollo de tecnología para el sector agroindustrial
	b) Empresas ancla con experiencia que atraen a otras más pequeñas
	c) Demanda regional e internacional de la aceituna tacneña y productos derivados
	d) Voluntad de emprender internalización de la aceituna y productos derivados
	e) Apoyo de organismos públicos en investigación y emprendimientos empresariales para la internalización
	f)Condiciones socioambientales propicias ( clima, zona frontera, presencia de Zona Franca , vías de comunicación, etc.)

### **Clúster Grupo Agro Olivo Tacna (propuesta)**

#### **Misión (propuesta)**

Contribuir a la comercialización internacional de la aceituna y productos derivados, aportar valor a los clientes con un producto de calidad, promover el crecimiento empresarial de los socios y el desarrollo de la región y el país.

#### **Visión (propuesta)**

Para el año 2025 ser líderes como modelo asociativo *Grupo Agro Olivo Tacna*, exportador de aceitunas preparadas o conservadas, con altos estándares de calidad y eje del desarrollo sustentable de Tacna y del Perú.

#### **Valores (propuesta)**

Sustentabilidad

Calidad

Liderazgo

Integridad

Identidad

***Figura 44***

#### **Misión, Visión y Valores del Clúster Grupo Agro Olivo Tacna**

Fuente: elaboración propia

<b>Eje 5.</b>	<b>Desafíos</b>
	a) Fortalecer el tejido empresarial en la Región Tacna, con las universidades y centros de investigación e innovación (triple hélice: empresa, estado, academia)
	b) Capacitación horizontal de empresas olivícolas en comercialización
	c) Liderazgo y confianza , constituyen un factor esencial para el éxito
	d) Promover , mantener y fortalecer un potente capital social , como uno de los principales activos intangibles, para el éxito del cluster olivícola.
	e) Superar l el déficit de cultura empresarial

## – Contrastación de hipótesis

### Hipótesis general

<p>HG: Se formula un modelo asociativo para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de la Región Tacna</p>	<p>Modelo asociativo tipo Clúster Grupo Agro Olivo Tacna que tiene cinco ejes: Eje 1 Problemática identificado a través de un diagnóstico estratégico; Eje 2 Objetivos; Eje 3 Clúster olivícola e internacionalización; Eje 4. Factores de éxito y Eje 5. Desafíos</p>	<p>Se confirma</p>
---	--	--------------------

### Hipótesis específicas

<p><b>HE1:</b>El diagnóstico de la actividad agroindustrial de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna de la Región Tacna es favorable para los fines de asociatividad e internacionalización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perú: en el 2016 se reportó 131% de crecimiento en la producción de aceituna (14,2 toneladas) siendo la mayor producción en Tacna y Arequipa (Figura 1)</li> <li>– Perú: variación porcentual del valor bruto de la producción de aceituna (millones de soles) en el 2016-2015 fue de 130,7. (Tabla 6)</li> <li>– Perú: variación porcentual de la producción de aceituna (miles de toneladas) en periodo 2016-2015 fue de 130,7, la más alta de los últimos cinco años. (Tabla 7)</li> <li>– Perú: el precio de la aceituna (soles/tonelada) para el 2016-2015 fue de 0,2. (Tabla 8)</li> <li>– Tacna en el 2015: superficie cosechada (ha) 11 713; producción (t)29 463; rendimiento (t/ha) 2,5; Precio al productor (S/t) 3767 y Var % 135,4 (Tabla 9)</li> <li>– Evaluación externa (Análisis</li> </ul>	<p>Se confirma</p>
---	---	--------------------

PESTE: Político, económico, ecológico, tecnológico) Matriz EFE = Oportunidades 2,44 y Amenazas 0,79 y Total 3,23 (*el sector responde bien, tiende a capitalizar oportunidades y evitar amenazas*) (Tabla 16)

- Evaluación interna: Matriz MEFI =Fortalezas 2,46; Debilidades 1,23 y Total =3,69 ( el sector olivícola presenta una posición interna fuerte) (Tabla 19)

*Planificación* liderada por integrantes del grupo familiar para definir los objetivos y estrategia para la empresa(68%) *planificación económica anual* (80%), *la mayoría siempre aplica estrategias de motivación* para una mejorar producción (68%), promueven el *trabajo en equipo* y *la comunicación* (66%), aseguran *condiciones de bienestar y seguridad* de los empresarios tacneños del sector (66%); presencia de estándares de agroindustrial del desempeño (66%), evaluación de *Se* indicadores de resultado planificados *confirma* de las mypes es (66%), establecimiento de medidas propicio para fines de correctivas (60%), planificación de uso de recursos financieros (80%), la mayoría es sujeto de créditos por parte de financieras s (54%), se presupuesta adquisición de recursos tecnológicos (46%), interés por asociarse (62%), realiza selección proveedores (40%), cuenta con política medio ambiental (58%), minimiza el impacto ambiental por actividades

productivas (34%), baja utilización de TICs para fines de mercadeo (12%), no tiene un propuesta de plan exportador (82%), cuenta con sistema de gestión de calidad (52%), tiene algún tipo de certificación de calidad (18%) y capacita a su personal (20%), vigilancia tecnológica (6%). (Tablas 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29 y 30)

<p><b>HE 3:</b> Las mejores estrategias para el sector olivícola según sus posiciones estratégicas externa e interna son las agresivas.</p>	<p>Matriz estratégica: Postura estratégica más apropiadas para el sector olivícola son las <i>estrategias intensivas y de integración</i> (Figura 2), <i>Agresivas</i> [Intersección (x: 0,8; y :0,67) ](Figura 3) basada en la <i>penetración de mercados, desarrollo de productos, de mercados, integración y diversificación</i> (Figura 4)</p>	<p>Se confirma</p>
<p><b>HE 4.</b> La asociatividad tipo clúster es la postura estratégica más apropiada para el sector olivícola para fines de comercialización e internacionalización.</p>	<p>Matriz interna y externa del sector olivícola = intersección se configura en el cuadrante I que determina una prescripción de crecer y construir y asumir estrategias intensivas y de integración como la asociatividad tipo clúster para el sector olivícola ( Figura 2, Tabla 21, Tabla 22, Figura 3 y Figura 4)</p>	<p>Se confirma</p>

## CAPÍTULO VI

### DISCUSIÓN

Respecto a los hallazgos empíricos, de la información recogida de los empresarios de agroindustrias del olivo, se tiene que en cuanto a la gestión y específicamente a la formulación de objetivos y estrategias, la mayoría lo realiza en conjunto con su grupo familiar, basados en su experticia, pero presumiblemente en muchos casos alejados de las herramientas de gestión moderna que les permita optimizar la gestión de los recursos humanos, financieros, operativos, estratégicos e incluso personales, lo que sin duda, en muchos casos limita su consolidación y crecimiento (Avolio, Mesones, Roca, s.f.) (Tabla 23). Se debe tener en cuenta que la definición de objetivos y estrategias es quizá uno de los factores más relevantes para el éxito organizacional.

Los resultados en cuanto a la gestión motivacional, de promoción de trabajo en equipo y de dotar de condiciones de seguridad y de bienestar al personal, son favorables, ya que en su mayoría (más de la mitad) los empresarios manifiestan que siempre se preocupan por favorecer este tipo de gestión, lo cual, explicaría que a pesar de que la mayoría en muchos aspectos presenta una gestión basada en la experiencia más que técnica o profesional, los resultados son positivos. En tal sentido, si se capacita al personal que lidera la gestión de las Mypes con herramientas de gestión estratégica, es posible que se optimice la tarea que actualmente realizan, obteniendo aún mejores resultados. (Tabla 25)



Teniendo en cuenta que la mayoría (66%) respondió que siempre tiene *establecidos estándares de desempeño para determinada actividad o puesto de trabajo*, lo cual es positivo, es importante indicar que se requiere estandarizar los parámetros para evaluar el desempeño del trabajador según el perfil del puesto, para una medición objetiva. Asimismo, las ventajas de una evaluación del desempeño y un *feedback* continuo, minimizan los errores y permite aplicar medidas correctivas tendientes a maximizar, en orden a alinear las habilidades del personal hacia el cumplimiento de la misión. En lo referente a la contrastación de los resultados con los indicadores planificados, es relevante manifestar que la evaluación de los indicadores de producción, rendimiento de maquinaria y tecnología, logística, productividad según recurso humano, impacto ambiental (Estupiñan, 2005), entre otros, contribuye con la mejora continua de la empresa, con mejores resultados para diferenciarse de la competencia y por ende alcanzar una mayor competitividad. También se destacan los hallazgos, de un 60% admite que a priori *siempre tiene establecidas medidas correctivas para las actividades y resultados que no resulten satisfactorios*; lo cual es favorable, ya que los sistemas de gestión de calidad en general, consideran una herramienta de calidad el “manejo de las acciones correctivas” (Zuta y Wiese, 2013.) En cuanto a la *obtención y uso de los recursos financieros* en las empresas agroindustriales olivícola, se alude a que “uno de los talones de Aquiles de las PyMES se encuentra en el proceso de planificación financiera” (Ortiz, 2017, párr.1), ya que nos prepara para hacer frente a los retos, desafíos y riesgos del futuro, ya que nos delinea una ruta y un norte, hacia el cual nos dirigimos y especialmente, como deberían usarse los recursos financieros dentro del contexto de esta panorámica. (Tabla 26)

También se encontró que la mayoría de los empresarios financia sus actividades e inversión empresarial de recursos provenientes de empresas crediticias, lo que nos permite presumir que a pesar de las exigencias de las financieras, los empresarios son sujeto de crédito. Es importante merituar, que se considera un factor de accesibilidad a créditos privados la asimetría de la información cuando se trata de tramitar por un lado y aprobar un financiamiento

para una empresa pequeña un crédito, ya que muchas veces los que suministran el financiamiento no poseen una información completa de la empresa y sus características, de tal forma, que generalmente se presume que existe un alto riesgo de impago por parte de ésta, lo que limita en gran medida la posibilidad de ser sujeto de crédito (Nieto, 2017). Sin embargo, según la información de los empresarios más de la mitad accede a este tipo de financiamiento, lo que denotaría confianza y oportunidad que favorece el crecimiento de las MyPES (Tabla 27)

Otro aspecto interesante, que se revela en los hallazgos es que la mayoría de los empresarios, no utiliza las redes sociales para fines de mercadeo, solo el 12% lo usa siempre, lo que a nuestro criterio representa una debilidad ya que actualmente, la tendencia del uso del internet como herramienta para la búsqueda de servicios y productos es abrumadora. Estos resultados coinciden con los hallazgos de Carreño, Orellana, Pesantez, Loor (2015) quienes hallaron que las pymes en Ecuador no utilizan adecuadamente las herramientas que el marketing y las TICs les proporcionan para mejorar su desarrollo empresarial. Asimismo, se ha minimizado la elaboración de planes de mercadeo, solo el 6% lo realiza siempre, la diferencia lo hace a veces o nunca, es decir, solo una minoría tiene la posibilidad de definir los mercados que va a cubrir, los segmentos a los que se dirige principalmente el producto, y adicionalmente sin que sea menos importante, ayudar a generar ventajas competitivas y una posición distintiva y diferenciadora de la empresa frente a la competencia (Hoyos, 2010), de tal forma que la marca se consolide y se torne poderosa. Del mismo modo, se ha soslayado las estrategias de penetración y posicionamiento en otros mercados, ya que solo el 8% en cada caso lo realiza, lo cual restringe su crecimiento, a pesar de que deberá tenerse en cuenta que la piedra angular es la suficiencia de la empresa para diferenciarse y desarrollar la marca. Un resultado también importante, fue que solo el 8% se preocupa por el volumen de ventas, aspecto que para fines de exportación es necesario considerar que el requerimiento de volumen de aceituna, excede muchas veces la capacidad de oferta de un empresario, lo que implicaría la necesidad de asociarse. (Tabla 28)

Más de la mitad de los empresarios (52%) no tiene suficientes conocimientos sobre los requisitos estandarizados que deben cumplir la materia prima, los envases, empaques y sobre la gestión de proveedores, lo que constituye una debilidad, no solo para obtener un producto de calidad, sino para tener una mayor posibilidad de internacionalizar la aceituna y productos derivados. Se encontró también que solo el 40% realiza una selección previa de proveedores, lo que resulta preocupante, ya que éstos son elementos vitales para que fluya el proceso comercial, más aun si se considera que la calidad de las entradas determina la calidad de las salidas (Farfan, 2014), considerándose con razón aliados estratégicos. (Tabla 29)

La preocupación actual de toda empresa es sin lugar a dudas anticiparse para prevenir las posibles amenazas o para aprovechar las oportunidades y eludir una “gestión de carácter exclusivamente reactiva” (Hidalgo, 1998, p.1), en este sentido, el encontrar como resultado que solo el 6% de las empresas de olivo en Tacna, aplique vigilancia tecnológica, disminuye su posibilidad de aprovechar la posibilidad de identificar las innovaciones en lo concerniente al producto, servicio u objeto materia de interés, su valor comercial actual y las posibles amenazas de carácter tecnológico que podrían provenir de otras empresas del mismo rubro. (Tabla 30)

De los hallazgos también se evidencia, que la modalidad de asociatividad que se ajusta en mayor medida a la información que arroja el análisis estratégico, es un clúster olivícola, basado en intereses comunes, que genere una confianza entre los empresarios, para beneficiar a toda la cadena de comercialización del olivo en Tacna.

Sin embargo, se presentan limitantes como las deficiencias de cultura empresarial, relacionadas con la comercialización, estándares de calidad, conocimientos metodológicos para lograr la internacionalización de sus productos.

## CONCLUSIONES

### **Primera**

La propuesta de modelo asociativo para la comercialización e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna de la Región Tacna, es el *Clúster Grupo Agro Olivo Tacna* que tiene cinco ejes: Eje 1 Problemática identificada a través de un diagnóstico estratégico; Eje 2 Objetivos; Eje 3 Clúster olivícola e internacionalización; Eje 4. Factores de éxito y Eje 5. Desafíos, en razón a que generaría competitividad y mejora del posicionamiento de la aceituna en el mercado internacional.

### **Segunda**

El diagnóstico de la actividad agroindustrial de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna de la Región Tacna, es favorable con una evaluación externa que revela que el sector responde bien y tiende a capitalizar oportunidades y evitar amenazas; y una evaluación interna que perfila un sector olivícola con una posición interna fuerte (Matriz MEFE =3,23; Matriz MEFI =3,69) (Tabla 16 y 19)

### **Tercera**

El *performace* de los empresarios tacneños del sector agroindustrial del olivo, hacia la gestión y la asociatividad es propicio para la asociatividad, ya que se caracteriza por presentar mayormente una *planificación* liderada por integrantes del grupo familiar para definir los objetivos y estrategia para la empresa (68%) *planificación económica anual* (80%), *la mayoría siempre aplica estrategias de*

*motivación* para una mejora en la producción (68%), promueven el *trabajo en equipo y la comunicación* (66%), aseguran *condiciones de bienestar y seguridad* (66%); presencia de estándares de desempeño (66%), evaluación de indicadores de resultado planificados (66%), establecimiento de medidas correctivas (60%), planificación de uso de recursos financieros (80%), la mayoría es sujeto de créditos por parte de financieras (54%), se presupuesta adquisición de recursos tecnológicos (46%), interés por asociarse (62%), realiza selección proveedores (40%), cuenta con política medio ambiental (58%), minimiza el impacto ambiental por actividades productivas (34%), baja utilización de TICs para fines de mercadeo (12%), no tiene un propuesta de plan exportador (82%), cuenta con sistema de gestión de calidad (52%), tiene algún tipo de certificación de calidad (18%) y capacita a su personal (20%), vigilancia tecnológica (6%).

#### **Cuarta**

Para el sector olivícola de Tacna, según sus posiciones estratégicas externa e interna son *intensivas y de integración* (Figura 2), *Agresivas* [Intersección (x: 0,8; y: 0,67)] (Figura 3) basada en la *penetración de mercados, desarrollo de productos, de mercados, integración y diversificación*. (Figura 4)

#### **Quinta**

La asociatividad tipo clúster es la postura estratégica más apropiada para el sector olivícola para fines de comercialización e internacionalización, ya que la intersección del total de la matriz MEFE y MEFI se ubica en el cuadrante I, lo cual determina pertinente desarrollar acciones para crecer y construir, asumir estrategias intensivas y de integración como la asociatividad tipo clúster para el sector olivícola. (Figura 2, Tabla 21, Tabla 22, Figura 3 y Figura 4)

## **RECOMENDACIONES**

### **Primera**

A las autoridades del Gobierno Regional Tacna y organismos estatales vinculados como PRODUCE, se sugiere adaptar el desarrollo de la agroindustria olivícola para fines de internacionalización, basado en los hallazgos obtenidos en el presente estudio, que revelan un conocimiento y condiciones colectivas que favorecen la internacionalización basada en un clúster participativo y sostenible.

### **Segunda**

Teniendo en cuenta que la comprensión del contexto de la agroindustria olivícola local y sus potencialidades, se sugiere al Gobierno Regional y al Ministerio de la Producción promover el desarrollo empresarial basado en el fortalecimiento de la innovación tecnológica, formalización y capacitación de los empresarios agroindustriales.

**Tercera**

Se sugiere la participación de los diferentes actores, no solo del estado, como la Dirección Regional de Agricultura de Tacna, Zofra Tacna, SENASA, PRODUCE, SUNAT, sino también la parte Académica, como la Universidad Privada de Tacna, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, así como las instituciones privadas como la Cámara de Comercio e Industria de Tacna, para que en reuniones conjuntas, puedan establecer la mejor alternativa y poder llevar a cabo este proyecto que es de necesidad para los pequeños y medianos productores de Aceituna que no cuentan con los recursos suficientes para llevar a cabo esta propuesta.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo M. y Buitrago M. (2009). Asociatividad empresarial, crecimiento productivo e innovación. El caso de las PYMES del sector textiles y confecciones en Bogotá [Tesis] Universidad de la Salle [En línea] [Fecha de consulta: 1 de julio de 2017] Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/11684/T10.09%20A21a.pdf?sequence=2>.
- APOMIPE (2011). Manual para la articulación de redes empresariales. Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa en el Perú, (APOMIPE)-COSUDE, Lima.
- Aybar G., Huamaní N., Olano R., Sáenz A. (2007). Estrategia exportadora para el sector de aceitunas del sur peruano al mercado estadounidense: aplicación del modelo Exporting Trading Companies (ETC) en la empresa Aceitunas de Ilo S.A. (Tesis de Maestría) Universidad ESAN, Lima.
- Avolio B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). *Centrum Católica*, 1(1), 70–80
- Cámara Comercio de Cartagena (s.f) Fortalecimiento empresarial. Asociatividad empresarial [En línea] [Fecha de consulta: 17 de junio de 2017] Recuperado de <http://www.ccartagena.org.co/asociatividadempresarial.php>.



- Carreño, Orellana, D. Pesantez, R. Loor, A. (2015). Las Herramientas del Marketing y las TIC's: su Uso en las Pymes para el Desarrollo Empresarial, 7, 73–87.
- CEPAL. Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) (2010). Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial [En línea] [Fecha de consulta: 13 de Mayo de 2017] Recuperado de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7328/1/S2010207\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7328/1/S2010207_es.pdf).
- Chávez S. (2008). Capacitación de productores en los beneficios de la asociatividad [En línea] [Fecha de consulta: 4 de junio de 2017] Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs\\_taller/Presentaciones\\_asociatividad/Curso%20Asociatividad%20I%20-%20Asociatividad%2020080917.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_asociatividad/Curso%20Asociatividad%20I%20-%20Asociatividad%2020080917.pdf).
- Chávez D. (s.f). Concepto y técnicas de recolección de datos en la investigación jurídico social [En línea] [Fecha de consulta: 10 de mayo de 2017] Recuperado de [https://www.unifr.ch/ddp1/derechopenal/articulos/a\\_20080521\\_56.pdf](https://www.unifr.ch/ddp1/derechopenal/articulos/a_20080521_56.pdf).
- Colana, J.; Melgar, C.; Moreno, R.; Muñoz, J. E. (2017). Planeamiento Estratégico de la Aceituna en el Perú
- Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (2013). Internacionalización empresarial. Argumentos y estrategias para el directivo [En línea] [Fecha de consulta: 11 de junio de 2017] Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-275.pdf>.
- Durán W. (s.f). Redes empresariales: experiencias y estrategias para el desarrollo de la competitividad en las Regiones. En Revista MBA EAFIT, Medellín.

- Espinoza D. (2009). Desarrolló el estudio denominada Factores de crecimiento de las exportaciones de aceitunas de mesa sevillana (Olea europea) a Sao Paulo Brasil (2004-2008) (Tesis de titulación) Universidad San Martín de Porras, Lima.
- Estupiñan, A. (2005). Diseño de indicadores de producción en la industria de alimentos de Barranquilla y Cartagena. Avances En Ingeniería Y Tecnología, 8–9.
- Estadística para todos (2008). ¿Qué es la probabilidad y la estadística? [En línea] [Fecha de consulta: 13 de abril de 2017] Recuperado de <http://www.estadisticaparatodos.es/historia/historia.html>.
- Farfán, A. (2014). La Gestión de Relación con los Proveedores en la Cadena de Abastecimiento Supplier Relationship Management in the Supply Chain. Sinergia E Innovación Consultado de Sinerg. Innov, 2(22), 118–122. Retrieved
- Gestión. (2014). Oficina Comercial de Exportación Regional de Tacna beneficiará a 2,500 MyPES. 28.02.2014.
- Gomes de Castro, A., et. al. (2002). Cadena productiva: marco conceptual para apoyar la prospección tecnológica [En línea] [Fecha de consulta: 3 de febrero de 2017] Recuperado de [http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-10152002000200003&lng=es&nrm=iso](http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-10152002000200003&lng=es&nrm=iso).
- HELVETAS Swiss Intercooperation Guatemala (2015). Guía para la formación por competencias para redes empresariales [En línea] [Fecha de consulta: 5 de febrero de 2017] Recuperado de [https://assets.helvetas.org/downloads/15\\_guia\\_formacion\\_competencias\\_para\\_redes\\_empresariales\\_0923\\_final\\_1.pdf](https://assets.helvetas.org/downloads/15_guia_formacion_competencias_para_redes_empresariales_0923_final_1.pdf).
- Hidalgo, A. (1998). Vigilancia tecnológica: su importancia estratégica en la empresa, (March).
- Hoyos, R. (2010). El papel del marketing en las Empresas: misión, objetivos y funciones. Papeles de Administración, (6), 12–20.

- Retrieved from [Fecha de consulta: 12 de junio de 2017]  
[http://www.unipiloto.edu.co/revistas/administracion\\_hoy6.htm](http://www.unipiloto.edu.co/revistas/administracion_hoy6.htm)
- ICEX & AFI (2010). Internacionalización, empleo y modernización de la economía española [En línea] [Fecha de consulta: 9 de mayo de 2017] Recuperado de <http://es.slideshare.net/ICEXMadrid/icex-afi-internacionalizacion-empleo-y-modernizacion-de-la-economia-española>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). Día Mundial de la Población 11 de julio [En línea] [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2017] Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf).
- Kinney T. & Taylor J. (1998). Investigación de mercados: Un enfoque aplicado. Mc Graw-Hill. V edición, Madrid.
- López C. (1999). Distritos industriales: Experiencias de acción conjunta y cooperación interempresarial para el desarrollo de la pequeña y mediana industria. Espacios Vol.20 (2) [En línea] [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2017] Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a99v20n02/42992002.html>.
- Lozano M. (s.f) Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes [En línea] [Fecha de consulta: 11 de junio de 2017] Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a14.pdf>.
- Mathews J. (2014). Asociatividad empresarial, Universidad del Pacífico, Lima.
- MINAGRI. (2016). *Memoria Anual 2016*, Lima
- Muñoz C. (1998). Como elaborar y asesorar una investigación de tesis. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Narváez, Mercy; Fernández, Gladys; Gutiérrez, Carmen; Revilla, José G.; Pérez, Carmen (2009). Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná Multiciencias, vol. 9,

- núm. 2, mayo-agosto, 2009, pp. 157-166 Universidad del Zulia Punto Fijo, Venezuela [En línea] [Fecha de consulta: 4 de junio de 2017] Recuperado <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90411687007>.
- Nieto, M. M. (2017). Factores de crecimiento y rentabilidad de las MyPES del sector industrial de Villa El Salvador - Lima, 2016. Universidad Inca Garcilazo de la Vega. [Fecha de consulta: 3 de mayo de 2017] Retrieved from [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1728/ TESIS\\_MAYRA MADELEYNIN NIETO APAZA.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1728/TESIS_MAYRA_MADELEYNIN_NIETO_APAZA.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Okuda B, M., & Gómez, C. (2005). Metodología de investigación y lectura crítica de estudios: Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV (1), 118–124. [Fecha de consulta: 10 de junio de 2018] Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v34n1/v34n1a08.pdf>
- ONUDI/UNIFEM (2008). Metodología para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de género, Managua.
- Ortiz, J. (2017). PROCESO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE UNA PYME. Retrieved March 18, 2018, [Fecha de consulta: 18 de marzo de 2018] from <https://finanzasyproyectos.net/proceso-de-planificacion-financiera-de-una-pyme/>
- Pérez J. (2008). Definición de empresa - Qué es, Significado y Concepto [En línea] [Fecha de consulta: 10 de marzo de 2018] Recuperado de Definición de <http://definicion.de/empresa/#ixzz4I8hznzif>.
- PRODUCE. (2016). Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2015. Ministerio de La Producción Del Perú, 138.
- PROMÉXICO (2015). ¿Qué es la internacionalización? [En línea] [Fecha de consulta: 5 de enero de 2018] Recuperado de

<http://www.promexico.gob.mx/es/mx/definicion-de-internacionalizacion>.

- Quispe R. (2013). Evaluación de la cadena productiva del Olivo (Olea europea) en la Irrigación La Yarada, Región Tacna. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna.
- Reyes I. (2008). Método de recolección de datos [En línea] [Fecha de consulta: 15 de enero de 2018] Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos16/recoleccion-datos/recoleccion-datos.shtml>.
- Rowe A., Mason R. y Dickel K. (1982). Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach. California: Addison-Wesley Publishing Company.
- Rosales R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMES. Universidad de Texas, Texas.
- Tacna reactiva exportaciones (18 de noviembre 2015). Diario Uno, p.1.
- Villarán F. (2011). *Emergencia de la ciencia, tecnología e innovación en el Perú* [En línea] [Fecha de consulta: 12 de junio de 2018] Recuperado de [https://www.camaralima.org.pe/bismarck/DESCARGAS/FORO\\_CTI/4.pdf](https://www.camaralima.org.pe/bismarck/DESCARGAS/FORO_CTI/4.pdf)
- Wigodski J. (2010). Metodología de la investigación. Población y muestra [En línea] [Fecha de consulta: 4 de noviembre de 2017] Recuperado de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.pe/2010/07/poblacion-y-muestra.html>.
- Zuta, I., & Wiese, A. M. (2013). Una Mype Con Calidad.

# **ANEXOS**

**Anexo 1: Instrumento de recolección de datos**

<b>Aspectos administrativos:</b>					
	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
¿Cuáles son fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas (FODA) de su empresa?					
¿Los objetivos y estrategias los determina: a) ¿Solamente Ud.? b) ¿En reunión familiar? c) ¿En reunión con sus trabajadores? d) ¿En reunión con otros productores?					
¿Planifica un presupuesto económico anual?					
¿Qué tipo de planificación realiza?:					
c) Compras en general					
d) Producción por tipo de aceituna					
e) Ventas					
<b>Organización</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
¿Supervisa los procesos y actividades de los trabajadores para asegurar la eficiencia del trabajo y calidad de la producción de aceituna?					
¿Selecciona adecuadamente los recursos humanos de su empresa?					
¿Coordina la administración de recursos económicos de la PYME para alcanzar los objetivos trazados?					
¿Coordina la administración de recursos materiales de su empresa?					
¿Coordina la administración de recursos humanos de su empresa?					
¿Coordina la administración de recursos					

	tecnológicos de su empresa?					
	<b>Dirección</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
	¿Considera UD. que las decisiones que toma le permiten alcanzar los objetivos propuestos?					
	¿Sabe cómo motivar a sus trabajadores para que trabajen con eficiencia y eficacia?					
	¿Fomenta el trabajo en equipo y la comunicación entre su personal?					
	¿Se preocupa por asegurar condiciones de seguridad y bienestar para su personal?					
	<b>Control</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
	¿Tiene establecidos estándares de desempeño para cada actividad y puesto de trabajo?					
	¿Mide y compara los resultados de las actividades reales con lo planificado?					
3	¿Tiene establecidas medidas correctivas en caso las actividades y resultados no sean satisfactorios?					

	<b>Recursos Financieros</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
	¿Planifica la obtención y uso de los recursos económicos, monetarios para el desarrollo de sus actividades anuales?					
	Los recursos financieros para las actividades de la empresa son: a) Recursos propios (ahorros, utilidades) b) Recursos ajenos (préstamos, créditos)					
	¿Considera que Ud. hace un manejo adecuado de los recursos financieros buscando productividad y rentabilidad?					
	Los recursos financieros que requiere la					



empresa los consigue en: a) Banca comercial b) Cajas municipales c) EDPYME?					
<b>Recursos Materiales</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
¿Presupuesta los recursos para nuevas instalaciones, equipos, materias primas, insumos, productos terminados)?					
<b>Recursos Técnicos o Tecnológicos</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
¿Planifica la adquisición, desarrollo y aplicación de recursos técnicos, tecnológicos en la empresa?					
¿Incentiva al personal a capacitarse en técnicas innovadoras?					
¿La empresa utiliza las tecnologías de información y redes sociales para contactar a clientes y potenciales compradores?					
<b>Mercados y ventas</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
¿Tiene la empresa bien definidos: a) Su mercado objetivo b) Sus estrategias de penetración c) Posicionamiento en uno o más mercados d) Su área comercial establecida					
¿La empresa elabora algún plan anual de mercadeo?					
¿La empresa tiene establecidos para su área o departamento de comercialización: a) Cuota de ventas en los mercados b) Cuota de nuevos clientes					

	c) Cuota de recaudación					
	¿La empresa dispone de información sobre sus competidores respecto de: a) Mercados atendidos b) Volúmenes de ventas b) Calidad de sus productos y servicios c) Fuerza de promoción y de ventas d) Precios					
	¿La empresa tiene un Plan Exportador?					
7	¿Le interesaría formar parte de un Consorcio o Asociación para fines de exportación de la aceituna y productos?					
	<b>I. Gestión de proveedores</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
1	La empresa tiene conocimiento sobre la oferta de proveedores en materia prima, insumos, envase y empaque					
	¿La empresa realiza previamente una selección de proveedores?					
	<b>II. Gestión en Calidad, Investigación y Desarrollo</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
	¿La empresa cuenta con un área y/o programas de calidad en ejecución?					
	¿La empresa capacita a su personal en programas de calidad?					
	¿La empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad?					
	¿La empresa tiene un área de investigación y desarrollo?					
	¿La empresa tiene un programa formal de investigación de nuevos productos o					



	presentaciones (vigilancia tecnológica)?					
	¿La empresa verifica que el diseño de sus productos, envases y empaques incluye los requisitos legales de producto y rotulado, de protección al consumidor, seguridad e higiene, protección ambiental exigidos en mercados nacional e internacional?					
	<b>Gestión Ambiental</b>					
	¿La empresa tiene una política ambiental?					
	¿La empresa cuida que sus desechos de producción no impacten el medio ambiente?					
	¿La empresa capacita a sus proveedores, trabajadores, clientes sobre impactos y riesgos ambientales?					

## **Anexo 2. Guión de discusión para el grupo focal**

1. A su criterio, ¿cuáles son los valores del sector olivicultor?
2. ¿Qué fuerzas políticas, gubernamentales y legales están vinculadas con el entorno del sector olivícola?
3. ¿Qué fuerzas económicas y financieras están vinculadas con el entorno del sector olivícola?
4. ¿Qué fuerzas sociales, culturales y demográficas están vinculadas con el entorno del sector olivícola?
5. ¿Qué fuerzas tecnológicas y científicas están vinculadas con el entorno del sector olivícola?
6. ¿Qué fuerzas ecológicas y ambientales están vinculadas con el entorno del sector olivícola?
7. ¿Qué aspectos o elementos considera que son oportunidades para el sector olivícola en Tacna?
8. ¿Qué aspectos o elementos considera que son amenazas para el sector olivícola en Tacna?
9. ¿Qué peso y valor le asigna a cada una de las oportunidades y amenazas identificadas para el sector olivícola en Tacna?
10. ¿Frente a un análisis interno del sector olivo en Tacna, cuáles serían las características en el ámbito de la administración y gerencia, mercadeo y ventas, logísticas e infraestructura, recursos humanos, sistemas de información y tecnología e innovación?
11. ¿Qué aspectos o elementos considera que son fortalezas para el sector olivícola en Tacna?
12. ¿Qué aspectos o elementos considera que son debilidades para el sector olivícola en Tacna?
13. ¿Qué peso y valor le asigna a cada una de las fortalezas y debilidades identificadas para el sector olivícola en Tacna?

14. ¿Qué peso y valor le asigna a cada una de las fortalezas y debilidades identificadas para el sector olivícola en Tacna?
15. ¿Qué estrategias FO, DO, FA y DA, ¿considera convenientes según el cruce estratégico de la matriz DAFO del sector olivícola de Tacna?
16. ¿Teniendo en cuenta las estrategias definidas, que valor le asigna a cada una, dentro de la metodología del análisis cuantitativo del FODA y MCPE?
17. ¿De acuerdo con la metodología de Rumelt, considera Ud. que la E1, E2 tiene consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad?
18. ¿Las estrategias retenidas cumplen los criterios éticos de derecho, justicia y utilitarismo?
19. ¿Podría Ud. asignar una valoración entre el 1 al 5 de la posición interna de fortaleza financiera y ventaja competitiva, como también de la posición externa de estabilidad ambiental y fortaleza industrial basado en la metodología para definir una matriz de posición estratégica?
20. ¿Qué estrategias considera Ud. idóneas según la valoración y el cuadrante de la matriz PEYEA en el que se ubica?

### Anexo 3. Validación de los instrumentos de recolección de datos

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Postgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): José Alfonso Valle Veliz

1.2. Grado Académico: Maestro en Administración de Negocios

1.3. Profesión: Ingeniero Comercial

1.4. Institución donde labora: UNSBG/So

1.5. Cargo que desempeña: Docente



1.6. Denominación del Instrumento: \_\_\_\_\_

1.7. Autor del instrumento: \_\_\_\_\_

1.8. Programa de postgrado: Mass High en Management Internacional

**II. VALIDACIÓN**

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>						30
<b>SUMATORIA TOTAL</b>						30


	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación <b>Formato de Validación por expertos</b>			
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02	

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN



- 3.1. Valoración total cuantitativa: 30
- 3.2. Opinión: FAVORABLE SI DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
 NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2

Tacna, mayo 2017

  
 Julio Alonso Valle Veliz  
 INGENIERO COMERCIAL  
 CIP N° 196296

Firma

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos	
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015
		Páginas 02

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:



- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Luis Javier Hurtado Mejra  
 1.2. Grado Académico: Doctor en Administración  
 1.3. Profesión: Economista  
 1.4. Institución donde labora: Universidad Privada de Tacna  
 1.5. Cargo que desempeña: Vice Rector de Investigación  
 1.6. Denominación del Instrumento: \_\_\_\_\_  
 1.7. Autor del instrumento: Luis Miguel Delgado Kuong  
 1.8. Programa de postgrado: Maestría en Management Internacional

### II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>						
<b>SUMATORIA TOTAL</b>						



	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación <b>Formato de Validación por expertos</b>		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02



### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: \_\_\_\_\_
- 3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
 NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2

Tacna, mayo 2017

  
 Firma

	Escuela de Postgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02	

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): *Guillermo Avalos Herrera*
- 1.2. Grado Académico: *Ing. Agrónomo Magister*
- 1.3. Profesión: *Agente Agrónomo*
- 1.4. Institución donde labora: *Dirección Regional de Agricultura*
- 1.5. Cargo que desempeña: *Responsable de Cadenas Productivas Olivo*
- 1.6. Denominación del Instrumento:
- .....
- 1.7. Autor del instrumento: *Ing. Luis Miguel Delgado Kuang*
- 1.8. Programa de postgrado: *Management Internacional*

### II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL						30
SUMATORIA TOTAL						30

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación <b>Formato de Validación por expertos</b>		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 30
- 3.2. Opinión: FAVORABLE SI DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
 NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2

Tacna, mayo 2017

  
 Firma

**Anexo 4. Fotografías del trabajo de campo (evidencia de proceso de recolección de datos y reunión con grupos focales)**



**Actividad organizada para el taller de trabajo con el grupo focal**



**Taller de trabajo con grupo focal empresarios y colaboradores**



**Trabajo de campo: cuestionario dirigido a empresarios/as olivícola**



**Trabajo de campo: cuestionario dirigido a empresarios/as olivícola**

**Trabajo de campo: cuestionario dirigido a empresarios/as olivícola**



**Trabajo de campo: empresarios/as olivícola en proceso de fumigación del olivo**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DE LA TESIS		PROPUESTA DE MODELO ASOCIATIVO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DE ACEITUNA DE LA REGIÓN TACNA, 2016				
MAESTRANTE	LUIS MIGUEL DELGADO KUONG					
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	TIPO DE INVESTIGACIÓN	CONCLUSIÓN GENERAL	
¿Cuál es la propuesta de modelo asociativo para la comercialización e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna de la Región Tacna en 2016?	Formular una propuesta de modelo asociativo para la comercialización e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna de la Región Tacna en el 2016.	Se formula un modelo asociativo para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna de la Región Tacna en el 2016.	Modelo Asociativo <b>INDICADORES</b> Problemática: diagnóstico estratégico / Objetivos / Asociatividad / Factores de éxito / Desafíos	Enfoque mixto (Hernández, Fernández y Baptista, 2010; 2014), y se tipifica como investigación aplicada (Ander-Egg, 2013). Se concibe como estudio propositivo (Campos, 2018; Paredes, 2006)	La propuesta es el Clúster Grupo Agro Olivo Tacna, en razón a que generaría competitividad y mejora del posicionamiento de la aceituna en el mercado internacional.	Se sugiere adaptar el desarrollo de la agroindustria olivícola para fines de internacionalización.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLE DEPENDIENTE	NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	CONCLUSIONES ESPECÍFICAS	
a) ¿Cuál es el diagnóstico estratégico de la actividad agroindustrial de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna de la Región Tacna?	a) Realizar un diagnóstico estratégico de la actividad agroindustrial de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna de la Región Tacna.	a) El diagnóstico de la actividad agroindustrial de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna de la Región Tacna es favorable para los fines de asociatividad e internacionalización.	Internacionalización de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales <b>INDICADORES</b> Resultado del ponderado EFI y EFE; PESTE, MEFE; perfil competitivo de la aceituna, MEFI; matriz interna y externa del sector olivícola en Tacna, FODA, PEYEA, matriz de gran estrategia del sector olivícola Tacna.	Explicativo: Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables.	El diagnóstico de la actividad agroindustrial es favorable.	Se sugiere al Gobierno Regional y al Ministerio de la Producción promover el desarrollo empresarial basado en el fortalecimiento de la innovación tecnológica, formalización y capacitación de los empresarios agroindustriales.
b) ¿El performace de los empresarios tacneños del sector agroindustrial del olivo en el ámbito de la gestión es propicio para fines de asociatividad?	b) Caracterizar el performace de los empresarios tacneños del sector agroindustrial del olivo en el ámbito de la gestión para fines de asociatividad.	b) El performace de los empresarios tacneños del sector agroindustrial del olivo, hacia la gestión de las mypes es propicio para fines de asociatividad.		<b>Diseño de la investigación</b> No experimental descriptivo / Propositivo	Para el sector olivícola de Tacna, según sus posiciones estratégicas externa e interna son intensivas y de integración.	Se sugiere la participación de los diferentes actores: Dirección Regional de Agricultura, Zofra Tacna, SENASA, PRODUCE, SUNAT, UPT, UNJBG, Cámara de Comercio e Industria de Tacna, para que puedan llevar a cabo esta propuesta.
c) ¿Cuáles son las mejores estrategias para el sector olivícola según sus posiciones estratégicas externa e interna?	c) Identificar las mejores estrategias para el sector olivícola según sus posiciones estratégicas externa e interna.	c) Las mejores estrategias para el sector olivícola según sus posiciones estratégicas externa e interna son las agresivas.		<b>Propósito de la Investigación</b> La investigación Aplicada, que es la que soluciona problemas prácticos.	La asociatividad tipo clúster es la postura estratégica más apropiada para el sector olivícola para fines de comercialización e internacionalización.	
d) ¿Que tipo de asociatividad es la postura estratégica más apropiada para fines de comercialización e internacionalización del sector olivícola de Tacna?	d) Precisar el tipo de asociatividad según su postura estratégica más apropiada para fines de comercialización e internacionalización del sector olivícola de Tacna.	d) La asociatividad tipo clúster es la postura estratégica más apropiada para el sector olivícola para fines de comercialización e internacionalización.		<b>Ámbito de Estudio: Región Tacna / Tiempo social: 2016-2017</b> <b>Población</b> N= 50 empresas agroindustriales de aceituna. / <b>Muestra</b> / Técnicas de Recolección de Datos / Entrevista / Instrumentos / Cuestionario Focus Group		

