

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Factores Clave de Éxito para el Desarrollo de un Clúster de Palta en Chincheros,  
Apurímac**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Abraham Noguera Pizarro**

**Boris Fernando Abanto Rabanal**

**Christian Javier Del Pozo Vivanco**

**Juilliana Paola Bravo Castillo**

**Asesor: Rubén Guevara Moncada**

**Surco, agosto 2018**

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestro reconocimiento y gratitud al profesor Rubén Guevara, por su gran apoyo, motivación, y sobre todo, por su asesoramiento minucioso que fue clave para poder desarrollar esta investigación.

A los docentes de CENTRUM Católica por compartir sus conocimientos y experiencias que han generado valor en nuestra formación académica y que serán de gran utilidad en nuestra etapa profesional y personal.

A nuestros compañeros y amigos de la promoción MBA Gerencial Internacional CVII, por los inolvidables momentos vividos en cada etapa de nuestra maestría.



## **Dedicatorias**

A mi esposa Amparo y a mis hijas Valeria y Sofía. Gracias por su amor, comprensión, y apoyo incondicional durante esta etapa; al verme en sus ojos me recuerdan la clase de hombre que debo ser.

Boris Abanto

A mis padres y hermanos por su apoyo constante, y en especial a mi madre, por su apoyo, comprensión y motivación incondicional en cumplir esta meta personal.

A mi pequeña Alejandra, el motorcito de mi vida que me motiva a ser mejor cada día, gracias por entenderme, acompañarme y apoyarme en todas mis aventuras...hasta el infinito y más allá juntas.

Juilliana Bravo

A mis padres y hermana, por su apoyo incondicional y comprensión durante esta sacrificada etapa. A mis abuelitas, tíos, primos, por ser ejemplo de esfuerzo y superación en la vida. A los amigos que he podido conseguir en las aulas de CENTRUM Católica, esperando que la amistad perdure.

Christian del Pozo

A mi padre, por ser el mejor ejemplo que pude tener en la vida. A mi esposa por su comprensión y apoyo incondicional a lo largo de esta etapa de mi vida profesional. A mi hijo Nicolás por llegar a mi vida y convertirse en fuente inagotable de amor y motivación. A mi madre y hermanos por permitirme formar parte de una gran familia.

Abraham Noguera

## **Resumen Ejecutivo**

La presente investigación buscó identificar los factores clave de éxito para el desarrollo de un clúster de palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, provincia de Chincheros, en la región peruana de Apurímac. Para ello, se realizó una investigación de campo y de escritorio, la cual consistió en la realización de una encuesta de manera presencial a los agricultores de los distritos mencionados, así como a los especialistas del sector; la recolección de datos secundarios y el análisis competitivo del Perú, de Apurímac y de Chincheros; el análisis competitivo de la palta en el Perú y en Chincheros y el análisis del clúster paltero nacional y regional en Chincheros.

La investigación realizada a los agricultores de estos tres distritos concluyó que la mayoría de ellos presentan similitudes en sus características de producción, problemas de cosecha y problemas de comercialización. A su vez, los resultados obtenidos señalaron que los agricultores cuentan con la disposición e interés de realizar un trabajo cooperativo con sus vecinos, proveedores y clientes nacionales e internacionales; a fin de incrementar su rentabilidad, y con ello conseguir un crecimiento económico compartido para todos los involucrados, especialmente los agricultores.

Producto de los análisis arriba apuntados y de los datos secundarios, se concluyó que, existen diez factores clave de éxito para el desarrollo de un clúster de palta en la provincia de Chincheros, en Apurímac, los cuales son: asociatividad y creación de redes de confianza, infraestructura hidráulica, infraestructura logística, acceso y desarrollo de nuevos mercados, formalización de empresas, tecnificación y capacitación en procesos, calidad del producto, acceso a financiamiento, gestión del capital de trabajo y liderazgo empresarial.

## **Abstract**

This study tried to identify the key success factors for the development of an avocado cluster in Chincheros, Huaccana and Ongoy, province of Chincheros, based in Apurímac, Peru. In order to get this information, a field and desk study were carried out. Both consisted of conducting a survey to farmers in those districts, as well as industry specialists; secondary data collection and competitive analysis from Peru, Apurimac and Chincheros; the competitive analysis of avocado in Peru and Chincheros and the national and regional avocado cluster in Chincheros analysis.

The research in those districts concluded that most of them have similarities in their production characteristics, harvest problems and marketing problems. The results indicated that farmers have the willingness and interest to carry out cooperative work with their neighbors, suppliers and national and international clients; in order to increase their profitability, and thereby achieve shared economic growth for all involved, especially farmers.

Data analyzes concluded that there are ten key success factors for the development of an avocado cluster in Chincheros. Those are associativity and creation of trust networks, hydraulic infrastructure, logistics infrastructure, access and development of new markets, formalization of companies, technification and training in processes, quality products, access to financing, working capital management and business leadership.

## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas .....	v
Lista de Figuras.....	vi
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Problema de Investigación .....	3
1.3. Propósito de la Investigación .....	6
1.4. Justificación de la Investigación .....	7
1.5. Preguntas de Investigación.....	10
1.6. Naturaleza de la Investigación .....	11
1.7. Marco Teórico.....	11
1.8. Definiciones .....	14
1.9. Supuestos .....	15
1.10.....	Limitaciones
.....	15
1.11. ....	Delimitaciones
.....	16
Capítulo II: Revisión de la Literatura .....	19
2.1. Documentación .....	19
2.2. Mapa de la Revisión de la Literatura .....	19
2.3. Productividad .....	19
2.4. Competitividad.....	23

2.5. Coopetición .....	27
2.6. Asociatividad .....	29
2.7. Clúster .....	30
2.7.1 Teoría de los clústeres .....	32
2.7.2 Etapas del Clúster .....	34
2.8. Factores Claves de Éxito (FCE) .....	38
2.9. Factores Claves de Éxito y Clúster .....	43
2.10. ....	Resumen
.....	44
Capítulo III: Metodología .....	46
3.1. Diseño de la Investigación .....	46
3.2. Adecuación del Diseño .....	47
3.3. Preguntas de Investigación .....	47
3.4. Población .....	48
3.5. Muestra .....	48
3.6. Consentimiento Informado .....	49
3.7. Confidencialidad .....	50
3.8. Ubicación Geográfica .....	51
3.9. Instrumentación .....	51
3.10. Recopilación de Datos .....	52
3.11. ....	Análisis de Datos
.....	54

3.12. Validez y Confiabilidad .....	55
3.13.....	Resumen
.....	56
Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....	57
4.1. Información descriptiva .....	57
4.1.1. Proveedores .....	57
4.1.2. Comercializadores.....	57
4.1.3. Entidades del estado.....	58
4.1.4. Productores.....	60
4.2. Competitividad del Perú.....	61
4.3. Competitividad de la región de Apurímac .....	63
4.4. Competitividad de los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy.....	64
4.5. Competitividad de la palta en el Perú .....	67
4.6. Competitividad de la palta en la región de Apurímac.....	71
4.7. Competitividad de la palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy ...	72
4.8. Factores clave de éxito para el desarrollo de un clúster de palta en los distritos de Chincheros, Huaccana Ongoy.....	73
4.8.1. Proveedores .....	75
4.8.2. Comercializadores.....	75
4.8.3. Entidades del Estado .....	77
4.8.4. Productores.....	78
4.8.5. Factores Clave de Éxito .....	84

4.8.6 Discusión.....	92
4.9. Conclusión .....	93
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....	94
5.1. Conclusiones .....	94
5.1.1. Conclusiones generales. ....	94
5.2. Recomendaciones.....	100
5.2.1. Recomendaciones prácticas.....	101
5.2.2. Recomendaciones para futuras investigaciones .....	102
<b>Apéndice A: Consentimiento Informado 1</b> .....	116
<b>Apéndice B: Consentimiento Informado 2</b> .....	117
<b>Apéndice C: Guía de la Entrevista</b> .....	118
<b>Apéndice D: Cuestionario para productores de palta fuerte y has</b> .....	120
<b>Apéndice E: Cuestionario para proveedores</b> .....	128
<b>Apéndice F: Cuestionario para comercializadoras</b> .....	134
<b>Apéndice G: Guía de la Entrevista a los especialistas</b> .....	141
<b>Apéndice H: Resultados Análisis de Cronbach</b> .....	143
<b>Apéndice I: Presentación para obtener el Grado de Magister en Administración</b> <b>Estrategica de Empresas</b> .....	143
<b>Lista de Abreviaturas</b> .....	144

## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Rendimiento de la Palta por Regiones (Tonelada/Ha)</i> .....	4
Tabla 2	<i>Corredores Económicos de la Región Apurímac</i> .....	5
Tabla 3	<i>Población de la Investigación</i> .....	49
Tabla 4	<i>Muestra de la Investigación</i> .....	49
Tabla 5	<i>Análisis Alfa de Cronbach</i> .....	55
Tabla 6	<i>Proveedores identificados dentro de la cadena productiva de los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy</i> .....	76
Tabla 7	<i>Comercializadoras identificados dentro de la cadena productiva de los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy</i> .....	78
Tabla 8	<i>Entidades del estado identificados dentro de la cadena productiva de los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy</i> .....	78
Tabla 9	<i>Productos Producidos por los Encuestados</i> .....	79
Tabla 10	<i>Área dedicada a la agricultura y Tipo de palta</i> .....	79
Tabla 11	<i>Rendimiento por Hectárea (tonelada)</i> .....	80
Tabla 12	<i>Problemas en la Cosecha de Palta</i> .....	81
Tabla 13	<i>Problemas en la Comercialización de Palta</i> .....	81
Tabla 14	<i>Factores Clave de Éxito</i> .....	84
Tabla 15	<i>Priorización en los Factores Claves de Éxito</i> .....	91
Tabla 16	<i>Análisis de la situación actual de los FCE en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy</i> .....	93

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Corredores económicos productivos identificados en la región Apurímac.....	5
<i>Figura 2.</i> Provincias de la Región Apurímac.....	16
<i>Figura 3.</i> Distritos de la Provincia de Chincheros Apurímac.....	17
<i>Figura 4.</i> Mapa de la revisión de la Literatura.....	20
<i>Figura 5.</i> Fuerzas que impulsan la competencia en la industria. Modelo de las 5 fuerzas competitivas.....	25
<i>Figura 6.</i> Cadena de valor. La cadena genérica de valor.....	26
<i>Figura 7.</i> Los determinantes de la ventaja nacional. El modelo del diamante de la ventaja nacional.....	27
<i>Figura 8.</i> Proceso de identificación de factores claves de éxito para el desarrollo del clúster de palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy.....	53
<i>Figura 9.</i> Tipo de empresa de proveedores.....	58
<i>Figura 10.</i> Tipo de empresa de comercializadoras.....	58
<i>Figura 11.</i> Rango de edad y género de especialistas encuestados.....	59
<i>Figura 12.</i> Estado civil y grado de estudios de especialistas encuestados.....	59
<i>Figura 13.</i> Rango de edad y género de productores encuestados.....	60
<i>Figura 14.</i> Estado civil y grado de estudios de productores encuestados.....	61
<i>Figura 15.</i> Evolución de la Competitividad Peruana Posición Mundial 2007 – 2017.....	62
<i>Figura 16.</i> Pilares de la Competitividad de Perú 2017 - 2018.....	62
<i>Figura 17.</i> Índice de Competitividad Regional de la región Apurímac 2013 – 2018.....	63
<i>Figura 18.</i> Pilares de la Competitividad de Apurímac 2017.- 2018.....	64
<i>Figura 19.</i> Análisis de competitividad de los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy utilizando el Diamante de Porter.....	66
<i>Figura 20.</i> Análisis general de la cadena productiva de la palta en el Perú.....	68

<i>Figura 21.</i> Análisis de las 5 fuerzas de la industria de la palta peruana.....	70
<i>Figura 22.</i> Evolución de exportaciones de paltas de los cinco primeros países exportadores de palta a nivel mundial.....	70
<i>Figura 23.</i> Producción de palta en Apurímac (toneladas).....	72
<i>Figura 24.</i> Análisis de la industria de la palta en la región de Apurímac.....	73
<i>Figura 25.</i> Análisis de la estructura de la industria de la palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy.....	74
<i>Figura 26.</i> Disposición y razones de los agricultores para cooperar con los competidores directos, proveedores y clientes.....	83
<i>Figura 27.</i> Agricultores que conocen los términos competencia y cooperación.....	85
<i>Figura 28.</i> Definiciones de agricultores sobre el término competidor.....	85

## Capítulo I: Introducción

### 1.1. Antecedentes

Para lograr el desarrollo del Perú se requiere que el crecimiento económico sea constante y sostenido. Las vías para conseguir este objetivo se basan en lograr la consolidación del mercado interno y en la conquista de nuevos mercados en el exterior, atrayendo más inversión extranjera e incrementando la inversión nacional, diversificando la malla productiva de bienes y servicios y siendo cada vez más competitivos. De acuerdo con el *Reporte Global de la Competitividad 2017 – 2018* del World Economic Forum (WEF), de autoría de Schwab y Sala (2018), se tiene que, a pesar de que Perú avanzó 17 posiciones en el ranking global de competitividad entre los años 2008 al 2013, registrando mejoras importantes en infraestructura, entorno macroeconómico y desarrollo del mercado financiero, el agotamiento de estas fuentes de ganancia hizo que en el último quinquenio (2013 – 2017) el país cayera 11 posiciones, pasando a la posición 72 de 137 países, evidenciando que aún existen desafíos que se deben enfrentar para ser más competitivos mundialmente.

De acuerdo con el Consejo Nacional de la Competitividad (2014), la fragmentación del sector empresarial peruano en los distintos negocios es una de las razones que dificulta la viabilidad de diversificar la oferta y elevar la productividad, lo cual se traduce en la baja competitividad empresarial del país. Agregaron que a esto se le suma la insuficiente articulación entre empresas (industrias y sectores), los bajos niveles de asociatividad entre productores, la poca interacción entre cadenas productivas para generar valor y la poca o nula transferencia tecnológica. En ese sentido, el Consejo propuso implementar programas de desarrollo de proveedores donde las empresas se focalicen en mejorar la calidad y productividad de éstos, buscando crear y consolidar relaciones comerciales de beneficio mutuo, así como el apoyo al fortalecimiento y/o desarrollo de clústeres que tengan como finalidad fortalecer la interacción y articulación empresarial para generar una estructura

productiva más eficiente, que genere ventajas para explotar potenciales de las industrias actuales y futuras, corrigiendo en el proceso las fallas de mercado que existen. Dentro de las industrias con gran potencial para el desarrollo de clústeres se encuentran la hortofrutícola donde destaca la palta por su alta demanda en el mercado interno y externo (Trademap, 2018).

Para el desarrollo de Apurímac, la agricultura como actividad productiva es sumamente importante. Al respecto, el Centro Para la Competitividad y el Desarrollo (2017) indicaron que, a pesar de contar con una superficie agrícola de 1,5 millones de hectáreas, no se ha dado el crecimiento esperado del sector, esto debido a las diversas limitaciones que existen, como el desgaste, la erosión de la tierra o limitaciones de carácter técnico, como que solo se encuentran bajo riego 130 mil hectáreas. Asimismo indicaron que la provincia de Chincheros es una de las principales zonas de producción agrícola junto a Andahuaylas y Abancay, siendo la palta un producto de reciente incursión pero que muestra un crecimiento interesante, aproximadamente siete veces entre los años 2005 y 2014.

De acuerdo a Sierra y Selva Exportadora (2013), en la actualidad los grandes productores de palta se encuentran agrupados en la Asociación de Productores de Palta Hass del Perú – Pro Hass y la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP). Sin embargo, existen muchos productores de menores escalas de producción, quienes cuentan con terrenos y ubicaciones propicias para el cultivo de la palta, que si bien no han llegado a formar parte de estos gremios, han creado pequeñas asociaciones para este cultivo. Este es el caso de los propietarios de las plantaciones ubicadas en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, de la provincia de Chincheros, del departamento de Apurímac, zona que posee un enorme potencial para el desarrollo de una cadena productiva de palta “debido a las condiciones agro-ecológicas idóneas para el cultivo del palto” (Sierra Exportadora, 2013, p.110).

El área cultivada alcanza las 1,000 hectáreas pero cuenta con un potencial de por lo menos 5,000 hectáreas, por lo que Sierra y Selva Exportadora, en alianza con las autoridades locales, viene fomentando el incremento del área cultivada a través de la articulación con los mercados vía planes de negocio, mejorando la institucionalidad a fin de obtener fondos para la inversión en infraestructura y propiciando el desarrollo de un clúster de palta (Sierra Exportadora, 2003). Esto supone una oportunidad para la provincia de Chincheros en Apurímac, no obstante, en la Tabla 1, se observa que hay mucho camino por recorrer ya que actualmente el rendimiento por hectárea es uno de los más bajos del país (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] & Sierra y Selva Exportadora, 2016).

El Centro para la Competitividad y el Desarrollo (2017) indicaron que la región Apurímac presenta ocho corredores económicos que pueden constituirse en espacios para el desarrollo integral e integrador de territorios y sectores económicos, como se puede apreciar en la Tabla 2. Asimismo, Aroni, Arce y Zevallos (2015) indicaron que dentro de estos corredores económicos, el corredor Abancay, Andahuaylas, Chincheros es uno de los más importantes por su gran capacidad productiva y dinámica económica y donde principalmente se desarrollan actividades agropecuarias con la producción de productos tales como la quinua y la palta (ver Figura 1).

## **1.2. Problema de Investigación**

Las exportaciones de palta Hass y palta Fuerte de Apurímac provienen de asociaciones conformadas por pequeños productores, entre las que destacan la pertenecientes a los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, ubicados en la provincia de Chincheros (Gestión, 2016, 17 de febrero). Estos distritos cuentan con potencial y vocación agrícola para el desarrollo de la cadena productiva de la palta, alcanzando a la fecha un área cultivada de 1,000 hectáreas ubicadas principalmente en el valle del Río Pampas, que ofrece condiciones

Tabla 1

*Rendimiento de la Palta por Regiones (tonelada/Ha)*

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nacional	9.04	8.95	9.49	9.66	10.38	11.5	11.36	11.57	11.52	11.08	12.1
Cajamarca	6.9	7.1	10.6	11.3	9.9	8.7	8.1	7.5	8.9	7.7	15.7
Arequipa	12.6	10.6	10.1	12.7	10.8	19.2	17.9	17.3	16.8	15.9	15.4
Ica	8.9	8.8	10.9	10.9	14.2	14.5	14.1	13	14.6	15.6	14.8
Lima Provincias	10.8	10.9	11.1	11.4	11.7	10.7	12.9	13	12.9	12.8	14.2
Pasco	6.3	4.6	5.2	6.7	7.4	11	12	10.7	11.6	13.5	14.1
Lima Metropolitana						9.2	12.9	9.5	11.2	12.4	13.8
La Libertad	13	13.2	12.3	12.7	14.5	15.3	14.6	12.9	12.7	11.1	13.1
San Martín	11.9	11.5	11.8	10.6	12.1	12	11.8	11.8	11.6	12.5	11.9
Huancavelica	5.7	5.1	6.9	7.8	9.1	8.7	7.5	7.7	8.3	8.7	10.6
Piura	3.5	5.2	4.7	5.9	5.7	11.7	5.4	5	5.6	6	10.2
Puno	9.7	9	8.8	9.2	9.5	10.2	10.2	9.9	9.8	10	10.2
Loreto	10.4		6.7	6.5	6.5	7.5	9.9	10.2	9.7	9.7	10.2
Lambayeque	6	5.8	5.6	4.4	4.8	4.1	8.1	6.7	9	9	10.1
Cusco	8.7	9.9	12.2	11	10.4	10.3	10	10.7	10	9.9	9.9
Junín	6.2	5.3	5.7	6	6.8	8	8.4	8.8	9.2	9.2	9.6
Huánuco	10.3	10	9.6	9.7	9.7	9.6	9.6	9.5	9.4	9.3	9
Amazonas	10.7	10.8	11.7	10.2	10.3	10.4	9.2	8.9	9.4	7.7	7.9
Madre de Dios	8		7.6	7.8	8.3	9.4	7.1	7.3	7.8	6.6	7.8
Ancash	11.1	13	18.4	12.5	10.9	10.1	9.7	13.2	11	9.8	7.6
Ucayali	9.2	8.9	10.6	11.5	9.3	9.1	9.1	8.7	8.2	7.2	7.6
Moquegua	6.8	6.8	7.1	7.1	6.6	5.8	6.8	6.9	7.1	7.4	7.1
Ayacucho	7.5	7.8	7.8	7.8	8	8.1	7.7	7.4	7.2	6.7	6.9
Tacna	6.9	7	7.3	7.4	5.6	5.4	5.7	5.9	6.4	6.5	6.4
Apurímac	5.9	6.8	7.1	6.6	6.1	6	7.1	7.5	6.8	5.6	6.3

*Nota.* Tomado de “Pauta Metodológica para la elaboración de Planes de Negocio de Palta en el Marco de la Ley Procompite,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>.

propicias para esta actividad (Gestión, 2016, 17 de febrero).

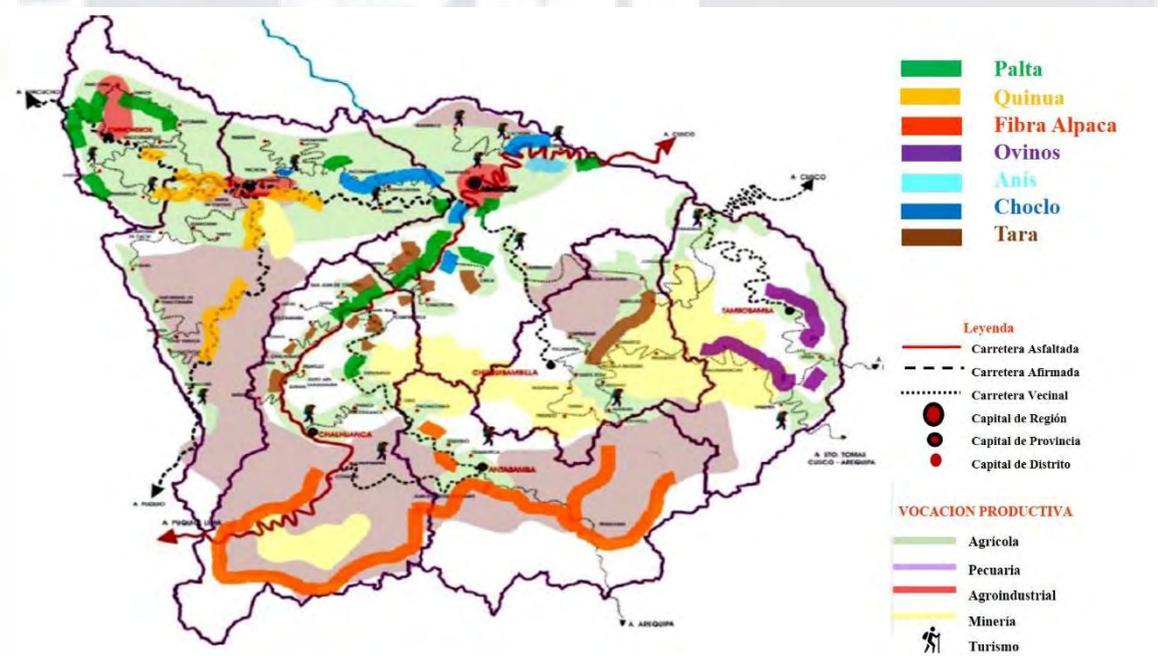
La zona conformada por los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, ubicados en la provincia de Chincheros, cuentan con un potencial de 5,000 hectáreas para el cultivo de palta, las cuales se tiene previsto desarrollar en los próximos siete años (Gestión, 2016, 17 de febrero). Una ventaja que ofrece esta zona consiste en que la cosecha se da entre los meses de diciembre y abril, lo que genera una ventana exportadora que no interfiere con la producción de palta en la costa peruana, ni con las ventanas exportadoras de los principales proveedores

Tabla 2

*Corredores Económicos de la Región Apurímac*

No	Corredores Económicos de la Región Apurímac
CE1	Corredor Económico: Abancay - Grau - Cotabambas.
CE2	Corredor Económico: Abancay (Puente Sahuinto) - Andahuaylas - Chincheros (Puente Pampas).
CE3	Corredor Económico: Abancay – Aymaraes (Cotaruse)
CE4	Corredor Económico: Abancay - Aymaraes (Santa Rosa) - Antabambas (Huacullu).
CE5	Corredor Económico: Abancay - Palpacachi - Cotabambas.
CE6	Corredor Económico: Andahuaylas - Pampachiri
CE7	Corredor Económico: Aymaraes (Chalhuanca) - Caraybamba - Antabamba
CE8	Corredor Económico: Abancay – Curahuasi

*Nota.* Tomado de “Plan Estratégico de Competitividad de Apurímac 2017-2040,” por Gobierno Regional de Apurímac y Centro para la Competitividad y el Desarrollo (CCD), .s.f. Recuperado de <http://regionapurimac.gob.pe/2013/transparencia/wp-content/uploads/2018/04/Plan-de-Competitividad-Apurimac-2017-2040.pdf>



*Figura 1.* Corredores económicos productivos identificados en la región de Apurímac. Tomado de “Metodología para el taller participativo en las 7 provincias de Apurímac,” por J. Aroni, R. Arce, & D. Zevallos, 2015. (<http://prodern.minam.gob.pe/sites/default/files/documents/Estudio%20de%20Identificaci%C3%B3n%20Priorizaci%C3%B3n%20de%20Zonas%20y%20Cadenas%20Productivas%20en%20la%20Regi%C3%B3n%20de%20Apur%C3%ADmac.pdf>)

de mercados europeos y latinoamericanos (Gestión, 2016, 17 de febrero). La cadena productiva además de ofrecer alta rentabilidad, genera un impacto social: en el año 2016 favoreció alrededor de 2,500 pobladores de las distintas comunidades de los distritos productores, logrando un impacto positivo en los jóvenes, pues les brinda una oportunidad laboral en los meses indicados, alejándose de trabajos relacionados con cultivos cocaleros de la zona de los valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), que colinda con el área de producción mencionada (Gestión, 2016, 17 de febrero).

La presente investigación propuso identificar los factores clave de éxito (FCE) para el desarrollo de un clúster de palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, en la provincia de Chincheros, región de Apurímac. Una condición importante para ello sería la expansión del área de cultivo de palta certificada y el fortalecimiento de las cadenas de producción hacia atrás, hacia los lados y hacia adelante en los distritos involucrados y fuera de ellos. Los FCE fueron identificados luego del análisis competitivo del Perú, de la región de Apurímac y de los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, usando el modelo del diamante competitivo de Porter (Porter, 1990) y utilizando como referencia el *Informe Global de Competitividad 2017-2018* (Schwab & Sala, 2017), el *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016* (CENTRUM Católica, 2016) y el *Índice de Competitividad Regional 2018* (Instituto Peruano de Economía, 2018). De igual manera se analizó la competitividad de la industria de la palta en el Perú, en la región de Apurímac, y en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, utilizando el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (Porter, 2004).

### **1.3. Propósito de la Investigación**

El objetivo principal de la presente investigación fue: identificar cuáles son los factores clave de éxito para el desarrollo de un clúster de palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, de la provincia de Chincheros, región Apurímac.

Los objetivos específicos fueron los siguientes:

Determinar cuál es el estado de la competitividad del Perú.

Determinar cuál es el estado de la competitividad de la región de Apurímac.

Determinar cuál es el estado de la competitividad de los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy.

Determinar cuál es el estado de la competitividad de la palta en el Perú.

Determinar cuál es el estado de la competitividad de la palta en la región de Apurímac.

Determinar cuál es el estado de la competitividad de la palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy.

Identificar cuáles son los factores clave de éxito para el desarrollo de un clúster de palta en el distrito de Chincheros.

Identificar cuáles son los factores claves de éxito para el desarrollo de un clúster de palta en el distrito de Huaccana.

Identificar cuáles son los factores clave de éxito para el desarrollo de un clúster de palta en el distrito de Ongoy.

#### **1.4. Justificación de la Investigación**

En Perú, tanto el estudio como la implementación de clústeres todavía son incipientes, existen pocos estudios y menor cantidad aún de desarrollo de casos sobre clústeres exitosos, siendo que la mayoría de estos se implementaron sin más herramientas que la intuición para desarrollar un negocio, lo cual implica dejar muchos aspectos al azar (Consortio Cluster Development, Gaia, & D'Avila, 2013). Para Roldán (2013) el desarrollo de clústeres genera importantes beneficios como resultado de las características inherentes al modelo; entre los beneficios se encuentran: (a) la optimización de la cadena logística mediante la reducción de los costos de transacción por la cercanía física de las empresas que interactúan, así como la posibilidad de realizar otras coordinaciones referentes a productividad, propiciando

soluciones innovadoras o fortaleciendo la especialización en la cadena de valor, este beneficio se refleja en la eficiencia; (b) aprovechamiento de las economías de escala, logrando generar mayor producción reduciendo los costos, este beneficio se refleja en la rentabilidad; y (c) la posibilidad de cooperación que existe entre las empresas, teniendo la oportunidad de compartir costos y riesgo con una finalidad en común, manteniendo una mejor posición que si se realizaran las mismas actividades de manera individual (Roldán, 2013).

Perú es un país en vías de desarrollo, dentro de las estrategias para su crecimiento se encuentra incrementar la competitividad del país (Consejo Nacional de la Competitividad, 2014). El desarrollo empresarial y productivo es uno de los factores clave para lograrlo, este factor encuentra un importante impulso en el desarrollo de clústeres. Al respecto el Consejo Nacional de la Competitividad (2014) señaló que mientras más alto sea el nivel de competitividad de las empresas, estas alcanzarán mayores tasas de crecimiento, logrando óptimos niveles de especialización productiva; con lo cual se agrega valor a las actividades económicas desarrolladas en el país.

De acuerdo con el *Reporte Global de la Competitividad 2017 – 2018* del World Economic Forum (WEF), de autoría de Schwab y Sala (2018), Perú sólo ha logrado escalar 2 posiciones respecto a la encuesta precedente sobre el nivel de desarrollo de clústeres, encontrándose en el último tercio de los 137 países evaluados, lo que evidencia que es necesario realizar más investigación y contribuir a generar las herramientas necesarias para su desarrollo. En lo que respecta a la situación de la región de Apurímac, ha mostrado un incremento de su competitividad en los últimos años; de acuerdo al *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016* (CENTRUM, 2016) se ubicó en el puesto 21 a nivel nacional y según el *Índice de Competitividad Regional 2018* del Instituto Peruano de Economía (IPE) (2018),

se ubicó en el puesto 14; sin embargo, este ascenso en el ranking no coloca aún a la región en una posición que le permita lograr un desarrollo de competitividad sostenible en el tiempo.

El Centro para la Competitividad y el Desarrollo (2017) indicó que, el sector agrícola de Apurímac presenta limitaciones que impiden aprovechar la totalidad de esta superficie, utilizando solo un tercio de su extensión; sin embargo, se describe a la palta como un producto que ha mostrado un crecimiento considerable en los últimos años y a partir del cual se pueden generar proyectos que permitan contribuir al desarrollo de sus principales zonas agrícolas como son los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, quienes con respaldo de Sierra y Selva Exportadora y sus autoridades municipales implementaron un clúster de palta en la zona, logrando el reconocimiento de Alcaldes Productivos en el año 2014 dentro de la categoría “Desarrollo de Clúster”, permitiéndoles vitrina en misiones comerciales tales como Fruit Logística 2016 (Gestión, 2016, 17 de febrero).

Una de las situaciones que afectan a la sociedad peruana es la producción y comercialización de drogas, entre ellas las que se derivan de los cultivos de hoja de coca. Al respecto, la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA, 2017) señalaron que existen programas que pretenden involucrar a las comunidades productoras de hoja de coca en producciones alternativas, que incluyen el seguimiento post cosecha.

Asimismo, la comisión señaló que si bien es cierto, en la zona del VRAEM, de los años 2012 al 2015, la superficie cultivada con hoja de coca disminuyó; ocurrió lo contrario del 2015 al 2016, mostrando un incremento del 11%. Por este motivo el desarrollo de un clúster de palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, según Gestión (17 de febrero del 2016) “evita que los jóvenes se vean obligados a ir a trabajar como "mochileros" en los cultivos cocaleros de la zona del VRAEM, que colinda con este territorio” (p. 1).

Por otro lado, la demanda mundial por productos saludables continúa en aumento, la tendencia mundial de cuidar la salud desde aspectos fundamentales como la alimentación, es

cada vez mayor. En este sentido, Perú cuenta con los recursos naturales adecuados para convertirse en proveedor mundial de productos orgánicos, por lo que es imprescindible contar con elementos y herramientas para incrementar su competitividad (PROEXPANSIÓN, 2013). Asimismo, la producción de palta en la provincia de Chincheros posee el potencial para aumentar en cinco veces el área actual de cultivo, a partir de la creación de ventajas competitivas, aprovechando además la posibilidad de cosecha dos veces al año y en temporadas propicias para abastecer mercados internacionales cuando los principales proveedores no lo hacen (MEF et al., 2016). Es así que se hace necesario optimizar procesos, reducir costos y desarrollar estructuras de negocios en base al concepto de cooperación, de forma que se alcance un nivel de competitividad que permita destacar en mercados internacionales.

Es por lo señalado anteriormente, se hace necesario estudiar los FCE que permitan el desarrollo de un clúster de palta en Apurímac, a fin de lograr una implementación y desarrollo exitoso que brinde oportunidades a las empresas peruanas de competir en los mercados internacionales, contribuyendo así al desarrollo y bienestar del país y de la zona involucrada, tanto para las empresas como para los productores y los mismos pobladores, generando oportunidades de empleo en todas las etapas de la cadena.

### **1.5. Preguntas de Investigación**

La pregunta principal de la presente investigación fue:

¿Cuáles son los factores clave de éxito para el desarrollo de un clúster de palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, de la provincia de Chincheros, región Apurímac?

Las preguntas específicas de investigación fueron las siguientes:

¿Cuál es el estado de la competitividad del Perú?

¿Cuál es el estado de la competitividad de la región de Apurímac?

¿Cuál es el estado de la competitividad de los distritos de Chincheros, Huaccana y

Ongoy?

¿Cuál es el estado de la competitividad de la palta en el Perú?

¿Cuál es el estado de la competitividad de la palta en la región de Apurímac?

¿Cuál es el estado de la competitividad de la palta en los distritos de Chincheros,

Huaccana y Ongoy?

¿Cuáles son los factores clave de éxito para el desarrollo de un clúster de palta en el distrito de Chincheros?

¿Cuáles son los factores clave de éxito para el desarrollo de un clúster de palta en el distrito de Huaccana?

¿Cuáles son los factores clave de éxito para el desarrollo de un clúster de palta en el distrito de Ongoy?

#### **1.6. Naturaleza de la Investigación**

El enfoque de la investigación fue cuantitativo, de alcance descriptivo y diseño no experimental, puesto que en el desarrollo de la investigación no se presentó manipulación de variables; solo se observó el comportamiento de los diferentes actores de la cadena de producción y comercialización de palta Hass y palta Fuerte. El diseño que se utilizó fue transversal, ya que se basó en el estudio de una muestra poblacional en un momento determinado, respecto a los diferentes actores de la cadena de producción y comercialización de palta Hass y palta Fuerte, recolectando datos de dicho periodo en una encuesta.

#### **1.7. Marco Teórico**

Porter (2005) manifestó que la competitividad está ligada al concepto de productividad y que para un país se entiende como la utilización eficiente de sus recursos y capacidades de manera productiva, los cuales pueden ser humanos, económicos o naturales. Es decir, que el primer paso es comprender cuáles son las fuentes de competitividad y prosperidad de un país y luego saber cuál es el uso que se les da. El mismo autor señaló que

la productividad económica de un país define cual es el nivel de la calidad de vida en el mismo y se entiende que ésta se refleja en el valor de los bienes y servicios que se producen respecto a los recursos humanos, económicos y naturales utilizados. En este sentido, Porter (2005) concluyó que un país no es más competitivo por aspectos como el nivel de sus exportaciones o la cantidad de empresas públicas o privadas con que cuenta, sino más bien por la productividad con la que gestiona sus recursos, la cual es directamente proporcional con el nivel de vida obtenido.

En lo que respecta a los clústeres Porter (1998) indicó que éstos son conglomeraciones de empresas e instituciones, que mantienen cierta conexión entre sí, en un determinado espacio geográfico. Estas agrupaciones, según el autor, también se encuentran compuestas por proveedores de insumos e infraestructura especializada para el desarrollo de la actividad en torno a la cual se desempeñan, asimismo pueden incluir la labor de entidades del gobierno, diferentes instituciones educativas o asociaciones sin fines de lucro. Los clústeres son muy importantes para incrementar la competitividad y en este sentido Porter (1998) también señaló los siguientes aspectos determinantes para el éxito de los clústeres: (a) la productividad, que se ve potenciada por la proximidad geográfica, que permite una abundante oferta de proveedores, calidad de insumos, información y tecnología; (b) contratación de empleados y proveedores, que se realizan con menores costos de transacción y riesgos mitigados por la contratación local; (c) acceso a información con alto grado de especialización, la cual se acumula en un clúster y es compartida por todos sus integrantes, incrementando la confianza que fomenta la entrega de nueva información de manera continua; (d) la complementariedad que genera un clúster lo hace más atractivo para cualquier cliente, ya que se evidencian los ahorros de tiempo, gestiones y transacciones que se traducen en ahorro de dinero, incrementando beneficio para el clúster y para todo lo que lo rodea; (e) fomento de las inversiones gubernamentales en infraestructura que van a beneficiar

e incrementar la productividad del clúster; (f) la constante motivación que tienen los integrantes del clúster para mejorar y superarse entre ellos mismos, la cual es una fuente continua de creatividad; y (g) la factibilidad de la innovación, mediante la cual los integrantes del clúster pueden invertir en innovación a menor costo y asumiendo riesgos compartidos.

Para identificar factores clave de éxito en el desarrollo de un clúster de palta existen diversas técnicas. Al respecto Leidecker y Bruno (1984) identificaron ocho técnicas: (a) análisis ambiental; (b) análisis de la estructura de la industria; (c) opinión de expertos en la industria/negocio (en torno al estado de desarrollo del clúster); (d) análisis de la competencia; (e) análisis de la firma líder en la industria (*anchoring* y *benchmarking*); (f) evaluación de las empresas; (g) factores temporales e intuitivos; y (h) impacto de mercado sobre las utilidades. Para la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- Análisis de la estructura de la industria. Leidecker y Bruno (1984) indicaron que para aplicar esta técnica se debe entender que las características propias de cada industria (que pueden ser de carácter tecnológico y económico) determinarán sus propios FCE. Asimismo, se tomó en cuenta a Porter para señalar que se debe identificar 5 elementos que configuran barreras de entrada; proveedores, productos sustitutos, consumidores y competidores directos, evaluando la interacción que se da entre todos estos.
- La opinión de expertos en la industria/negocio. Leidecker y Bruno (1984) indicaron que consiste en identificar personas que cuenten con amplia experiencia y posean un vasto conocimiento empírico de la industria o negocio materia de investigación, para que a partir de su visión, intuición o entendimiento se puedan identificar FCE.
- Análisis de la competencia. Leidecker y Bruno (1984) señalaron que este enfoque analiza cómo compiten las empresas en la industria a fin de comprender su

entorno competitivo y postura competitiva, información que luego puede ser incorporada en el proceso de desarrollo de la estrategia de cada empresa.

- Factores temporales e intuitivos. Leidecker y Bruno (1984) mencionaron que si bien se trata de un enfoque subjetivo, permite identificar FCE que técnicas más objetivas pasan por alto enfocándose en la intuición y la percepción de individuos familiarizados con la empresa.

### 1.8. Definiciones

A continuación, se presentan los principales términos utilizados por el equipo de tesis.

**Productividad.** Se define como:

La relación que existe entre los ingresos y salidas dentro de un proceso productivo entendido como la generación de una mayor cantidad de productos, número de atenciones o volumen producido, utilizando la misma cantidad de recursos, o incluso menos. Es la capacidad para gestionar adecuadamente los recursos. (Prokopenko, 1987, p. 3)

**Competitividad.** Se entiende como “...la capacidad de una empresa, industria o nación para destacar frente a la presión, desafíos y exigencias de sus competidores, clientes o proveedores, logrando una constante superación a partir de la innovación” (Porter, 1990, p. 9).

**Clúster.** Se define como:

La agrupación de empresas, principalmente caracterizada por la proximidad geográfica, para desarrollar sus actividades en torno a una misma industria, relaciones con compradores o proveedores, tecnología, clientes, canales de distribución o lugares de trabajo comunes, aprovechando las ventajas generadas a partir de esta proximidad. (Porter, 1998, p. 78)

**Coopetición.** Se define como:

La situación en la cual se integran los conceptos de competencia y cooperación, entendiéndose como competir y cooperar de manera simultánea. La competición se puede dar tanto para empresas con sus competidores directos o con empresas complementarias, proveedoras o prestadoras de servicios, a fin de atender un mercado en particular y alcanzar beneficios comunes. (Brandenburger & Nalebuff, 1996, p. 11)

**Asociatividad.** Se define 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” (Rosales, 1997, p. 312).

**Factores Claves de Éxito (FCE).** Se definen como:

Aquellos factores comunes para todas las empresas dentro de una misma industria, esenciales para competir exitosamente en un mercado en particular y que por ende les permiten a los empresarios saber a ciencia cierta cuán exitosas son o podrían ser sus empresas cuando compitan en el mercado internacional con perspectivas de exportación. (D’Alessio, 2015, p. 24)

## **1.9. Supuestos**

La presente investigación se dio bajo los siguientes supuestos: (a) los entrevistados tenían nociones básicas sobre el concepto de un clúster; (b) las empresas incluidas en la investigación aplicaron por lo menos una práctica de cooperación con sus *stakeholders* y de coopectación con sus competidores en los últimos años.

## **1.10. Limitaciones**

La investigación tuvo las siguientes limitaciones: (a) el tiempo de 4 meses podría ser un limitante para realizar la investigación, debido a que dependemos de la disponibilidad de los diferentes agentes de la cadena productiva para organizarse así como la de los ejecutivos de diferentes instituciones; y (b) el presupuesto asignado podría resultar ajustado si es que se

necesitan ampliar los viajes ya programados, por las distancias e infraestructura vial entre los distritos.

### 1.11. Delimitaciones

La investigación tuvo las siguientes delimitaciones: (a) se realizó la investigación de campo en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy de la provincia de Chincheros, Departamento de Apurímac (ver Figura 2 y Figura 3); y (b) se realizó la investigación de escritorio en Lima, Abancay, capital de Apurímac y en Chincheros, Apurímac; (c) se realizó la investigación exclusivamente para los productos palta Fuerte y palta Hass; (d) se incluyeron solamente productores de palta de los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy. El tiempo de investigación se desarrolló dentro de los cuatro meses establecidos: de mayo a agosto del 2018.



*Figura 2.* Provincias de la Región Apurímac. Tomado de “Estadísticas de PAM 2015,” por Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), 2015. (<https://www.mimp.gob.pe/adultomayor/regiones/Apurimac2.html>.)

### 1.12 Resumen

En el presente capítulo se revisaron los antecedentes de la investigación, realizando una descripción de la situación actual en cuanto a competitividad, productividad y desarrollo de la cadena de producción de la palta del Perú, Apurímac y de los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, encontrando información que permitió a los tesisistas definir el problema

de investigación. Luego de esto se procedió a plantear los objetivos de la investigación, estableciendo el objetivo principal: identificar cuáles son los factores clave de éxito para el



*Figura 3:* Distritos de la Provincia de Chincheros - Apurímac. Tomado de “Procesos programados para el año 2011 del departamento de Apurímac, provincia Chincheros,” por el Organismo Supervisor de las Contrataciones Estatales (OSCE), 2011. ([http://app.seace.gob.pe/mon/ProcesoReporteGrafPb.jsp?tipo\\_cons=1&dep\\_codigo=03&pro\\_codigo=06&tipo\\_cons\\_sub=6&anhoentidad=2011&anho\\_rep=](http://app.seace.gob.pe/mon/ProcesoReporteGrafPb.jsp?tipo_cons=1&dep_codigo=03&pro_codigo=06&tipo_cons_sub=6&anhoentidad=2011&anho_rep=))

desarrollo de un clúster de palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, de la provincia de Chincheros, región Apurímac y 11 objetivos específicos. La investigación se justificó en factores como la necesidad de un incremento en la competitividad de la provincia de Apurímac, sumada a los beneficios directos que genera el desarrollo de clústeres, los beneficios sociales obtenidos al fortalecer la cadena productiva de la palta, como la disminución de actividades ligadas al cultivo y comercialización de hoja de coca y el incremento de la demanda mundial por la palta.

Asimismo, se definió la naturaleza de la investigación, cuyo enfoque fue cuantitativo, de alcance descriptivo y de diseño no experimental transversal. También se estableció el

marco teórico en el que se sustenta la investigación y las definiciones utilizadas por el equipo de tesis para términos clave como productividad, competitividad, clúster, cooperación, asociatividad y factores clave de éxito. Los últimos pasos fueron definir los supuestos de la investigación, enumerar las limitaciones que se presentaron y las delimitaciones que se realizaron, las que estuvieron dirigidas principalmente a los distritos en los que se llevó a cabo la investigación y los productos específicos que se tomaron en cuenta.



## **Capítulo II: Revisión de la Literatura**

### **2.1. Documentación**

Considerando el alcance de la presente investigación se procedió a buscar información referente a los conceptos de “clúster” y “factores clave de éxito”, así como a conceptos relacionados, entre los que destacan “productividad”, “competitividad”, “coopetición” y “asociatividad”, entendiendo además las relaciones que se generan entre estos. Así se procedió a identificar sus características más relevantes, su evolución y el desarrollo que mostraron a través del tiempo, incluyendo las principales teorías desarrolladas sobre cada tema. Para lo cual se utilizaron las investigaciones redactadas en inglés y español de la base de datos del Centro de Documentación de CENTRUM Católica, tales como: Harvard Business Review, ProQuest, Emerald, Science Direct y Pro Quest Digital Dissertations. Asimismo, se consultó información académica de la bases de datos y reportes de instituciones tales como Sierra y Selva Exportadora (SEE), Instituto Peruano de Economía (IPE), Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) y el Centro de Comercio Internacional (INTRACEN) y base de datos virtuales tales como libros, tesis, disertaciones doctorales, artículos de investigación, entre otros trabajos.

### **2.2. Mapa de la Revisión de la Literatura**

En la Figura 4, se muestra el mapeo conceptual de las variables de investigación así como el marco teórico utilizado. De igual manera se detalla a los autores que definen los conceptos de productividad, competitividad, coopetición, asociatividad, factores claves de éxito y clúster; lo cual permitió el desarrollo sistemático de la revisión de la literatura.

### **2.3. Productividad**

Taylor (1911), conocido como el padre de la administración científica, desarrolló una forma de administración del trabajo con el objetivo de lograr una mejora sustancial en la

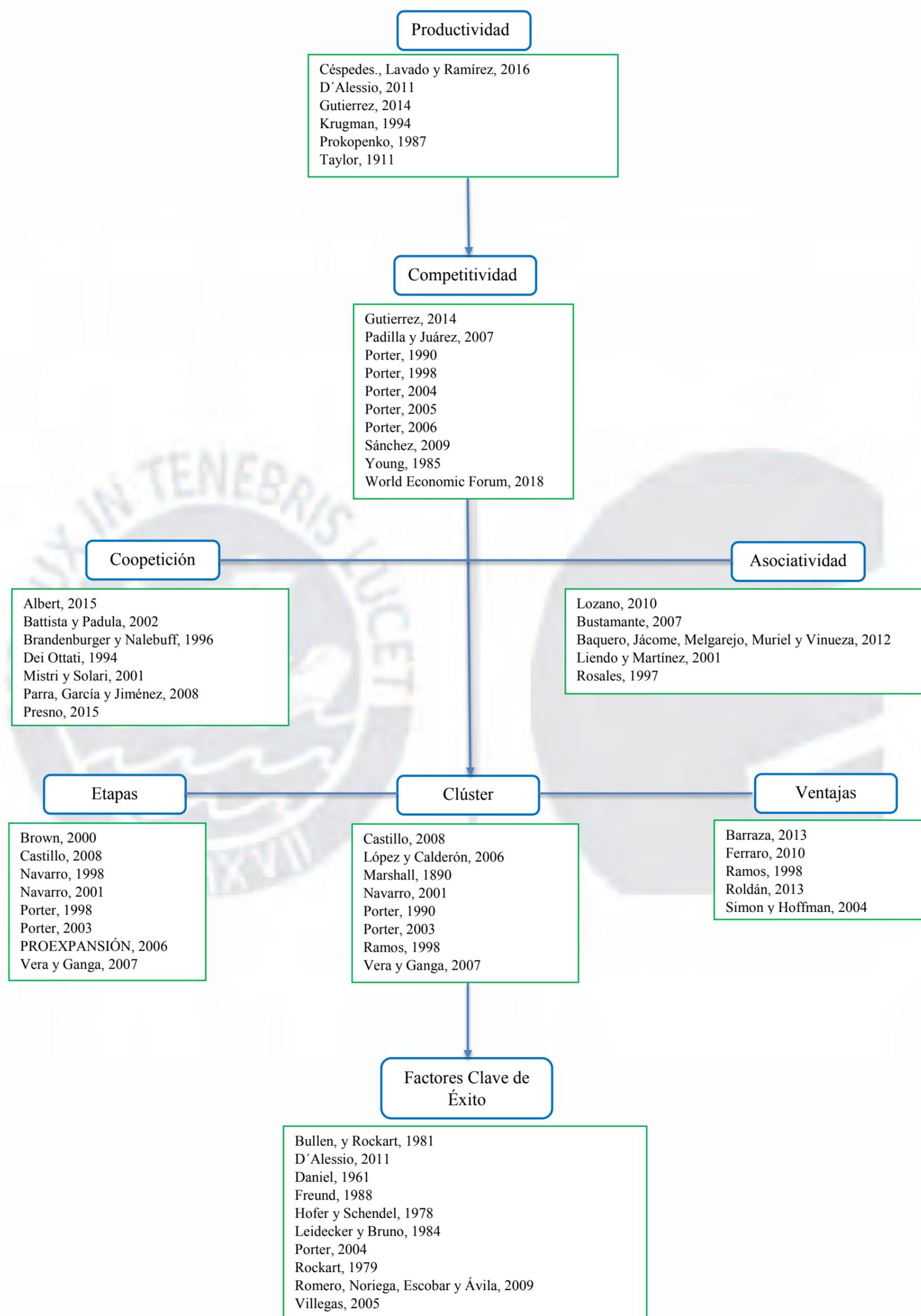


Figura 4. Mapa de la revisión de la literatura.

productividad, sin nombrarla de esta forma aún. Para desarrollar esta forma de administración, el autor se basó en aspectos no tomados en cuenta anteriormente como planeamiento del trabajo, asignación de tareas, control, seguimiento y premios o sanciones ligados al desempeño y los resultados. En este sentido, Taylor presentó las cinco etapas para alcanzar un mejor desempeño en el trabajo: (a) la selección de personal de acuerdo a las habilidades que poseían para un trabajo determinado; (b) destinar tiempo al estudio y análisis de las operaciones básicas y la forma de realizar los trabajos; (c) tomar el tiempo que demora un trabajo determinado, para escoger las formas más rápidas de llevarlos a cabo; (d) identificar y eliminar movimientos que no son necesarios en el trabajo; y (e) encontrar la mejor forma de hacer el trabajo en el menor tiempo posible.

Según Prokopenko (1987), para entender la productividad hay que tener claros los conceptos de ingresos y salidas en un proceso productivo, ya que de la relación que existe entre éstos se puede ser más productivo. El autor también indicó que, mientras un proceso pueda generar más productos o atenciones, producir mayor volumen, o ahorrar más tiempo con la misma cantidad de recursos, o incluso menos, se considerará más productivo; es decir, que es más productivo quien es capaz de gestionar mejor los recursos que posee.

Por otro lado Gutiérrez (2014) añadió a este concepto la variable de la eficacia e indicó que:

Es usual ver la productividad a través de dos componentes: eficiencia y eficacia. La primera es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados. (Gutiérrez, 2014, p.20)

De esta forma, “la productividad constituye una de las variables fundamentales que determinan en el largo plazo el crecimiento y/o desarrollo económico de un país” (Céspedes, Lavado & Ramírez, 2016, p. 9). Con el correr de los años, los avances tecnológicos,

industriales y la tendencia de innovaciones generan escenarios que demandan mayor productividad; ante esta realidad, las organizaciones, utilizan los recursos que poseen de manera más eficiente, de tal forma que con la misma cantidad de recursos o incluso menos, son capaces de producir más unidades de un producto. Asimismo, los autores sostienen que la relación entre productividad y desarrollo a largo plazo es sustentada por diversa literatura internacional, llegando inclusive a profundizar la conexión, relacionando el indicador de la productividad de los países con otros aspectos fundamentales para el desarrollo de un país, tales como aumento de los ingresos, disminución de la pobreza, de los niveles de crimen y de la violencia. De la misma opinión es Krugman (1994) para quien “la productividad no lo es todo, pero lo es casi todo en el largo plazo. La habilidad de un país para mejorar sus estándares de vida depende casi enteramente de su habilidad de aumentar su producción por trabajador” (Krugman, 1994, p.11).

D'Alessio (2011) indicó que un país que cuente con recursos que le permitan generar expectativas de crecimiento económico, no necesariamente alcanzará el desarrollo sino presta atención a aspectos fundamentales como la eficiencia gubernamental, representada por la capacidad de manejo de las finanzas públicas y la política fiscal; la eficiencia en los negocios, sustentada en la estabilidad financiera y el crecimiento económico, así como en aspectos relacionados a la empleabilidad, competencias laborales y oferta de trabajo; y la inversión en infraestructura, referida tanto a la destinada a salud o educación, como la infraestructura tecnológica o científica. Estos aspectos son fundamentales para convertirse en un país competitivo, siendo la principal herramienta para lograrlo, la productividad.

Respecto a la productividad Porter (1998) indicó que “se basa en cómo las compañías compiten, no en los campos particulares donde ellos compiten” (p. 80). “Ser parte de un clúster permite a las compañías operar más productivamente en fuentes de abastecimiento, acceso a información, tecnología e instituciones requeridas; coordinaciones entre compañías

relacionadas y mejora de la medición y la motivación” (p. 81).

#### **2.4. Competitividad**

Gutiérrez (2014) indicó que “la competitividad se entiende como la capacidad de una empresa para ofrecer un producto o servicio de mejor manera que sus competidores” (p. 20). Mientras que Sánchez (2009) indicó que se trata de “la capacidad que tiene una empresa para penetrar, consolidar o ampliar su participación en un mercado” (p. 26). Asimismo, el autor también indicó que la competitividad se manifiesta en la habilidad para el manejo administrativo, óptima utilización de la capacidad instalada, adecuado uso de los recursos, y en especial, tener una correcta percepción del mercado y sus constantes cambios, ya que esto va a permitir que la empresa, en primer lugar, logre identificar las necesidades de los clientes, y luego, rediseñe tanto su escala productiva como sus estrategias de mercado, lo que en el futuro, le va a permitir lograr un mejor posicionamiento, ya sea a través de la fuerza de ventas, un rediseño en la fabricación del producto o cambio en su presentación (Sánchez, 2009).

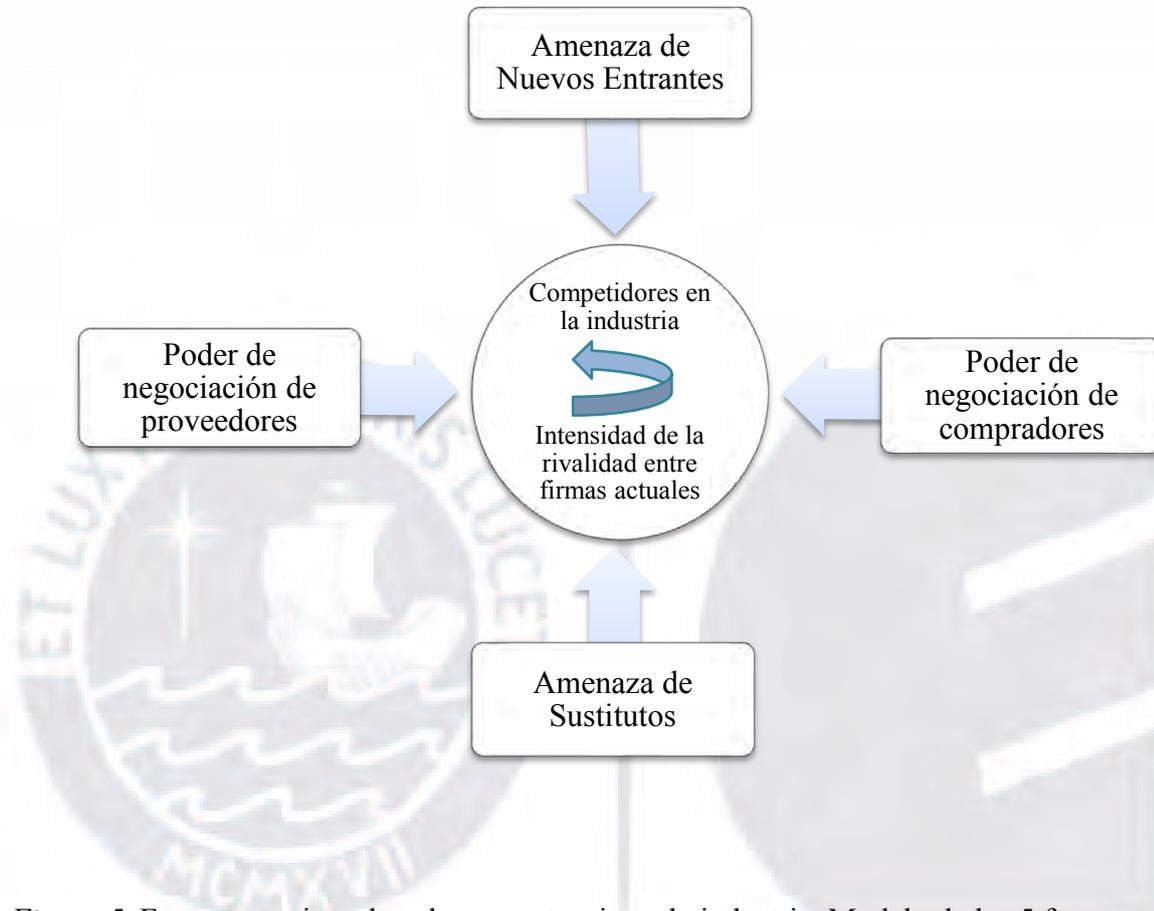
Por otro lado, Padilla y Juárez (2006) indicaron que “la competitividad está asociada con la capacidad de participar exitosamente en mercados internacionales, la generación de valor agregado y la creación de empleo, entre otros factores” (p. 46). Young (1985) indicó que la competitividad nacional es “la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos”(p. 12).

El Foro Económico Mundial (2018) se manifestó sobre la relación entre productividad y competitividad, entendiendo que la suma de ciertos factores como las políticas nacionales y el desempeño de las instituciones definen la competitividad, que a su vez determina el nivel de productividad de un país. En este sentido, la productividad también se entiende como

motor del bienestar económico de un país, influyendo en aspectos clave como la tasa de rendimiento para las inversiones. Además el Foro Económico Mundial (2018) agrupó estos factores en 12 categorías denominadas pilares de la competitividad: (a) las instituciones; (b) infraestructura; (c) entorno macroeconómico; (d) salud y educación primaria; (e) educación y formación superior; (f) eficiencia del mercado de bienes; (g) eficiencia del mercado laboral; (h) desarrollo del mercado financiero; (i) preparación tecnológica; (j) tamaño del mercado; (k) sofisticación de los negocios; y (l) innovación; siendo una característica de estos pilares el no ser independientes sino que se deben evaluar de manera interrelacionada, ya que la deficiencia en alguno de ellos produce un impacto en otro.

Porter (2005) la definió a la competitividad como “la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales” (p. 60). Luego de haber estudiado a la competencia y la importancia que ésta tiene para la estrategia de la organización, Porter (2004) presentó el modelo de las cinco fuerzas competitivas, que constituyen la estructura del sector industrial en una perspectiva de micro entorno o entorno inmediato de cualquier organización, combinando el análisis tanto de la competencia vertical como horizontal; asimismo, este modelo permite realizar, externamente, el análisis específico de la estructura y conveniencia del sector industrial (ver Figura 5). En dicha figura se observan las cinco fuerzas que según Porter (2004) se encuentran presentes en toda industria: (a) competidores en la industria, referida a la rivalidad que existe en una industria entre empresas que compiten directamente ofreciendo el mismo tipo de producto, (b) potenciales entrantes, referida a la entrada de nuevos competidores a la industria ofreciendo el mismo tipo de producto, (c) sustitutos, referida a empresas que potencialmente pueden ingresar a la industria ofreciendo productos alternativos, (d) proveedores, referida al poder de negociación que ostentan los proveedores de la industria para incrementar sus precios o prestar menos concesiones, y (e)

compradores, referida al poder de negociación que ostentan los consumidores de la industria para obtener mejores precios y condiciones favorables.



*Figura 5.* Fuerzas que impulsan la competencia en la industria. Modelo de las 5 fuerzas competitivas. Adaptado de “Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia (32a ed.),” por M. Porter, 2004, México D.F, México: CECSA, p. 20.

Posteriormente Porter (2006) desarrolló el concepto de cadena de valor, entendiéndolo como las acciones que se realizan de manera consecutiva o secuencial con la finalidad de ingresar y sostener en el mercado un producto o servicio, que deben ser viables desde el punto de vista económico. De esta forma, este autor indicó que el desarrollo de la cadena de valor hace que las organizaciones sean más competitivas en base a tres objetivos fundamentales: (a) mejorar los servicios; (b) reducir los costos; y (c) crear valor. Así, el autor

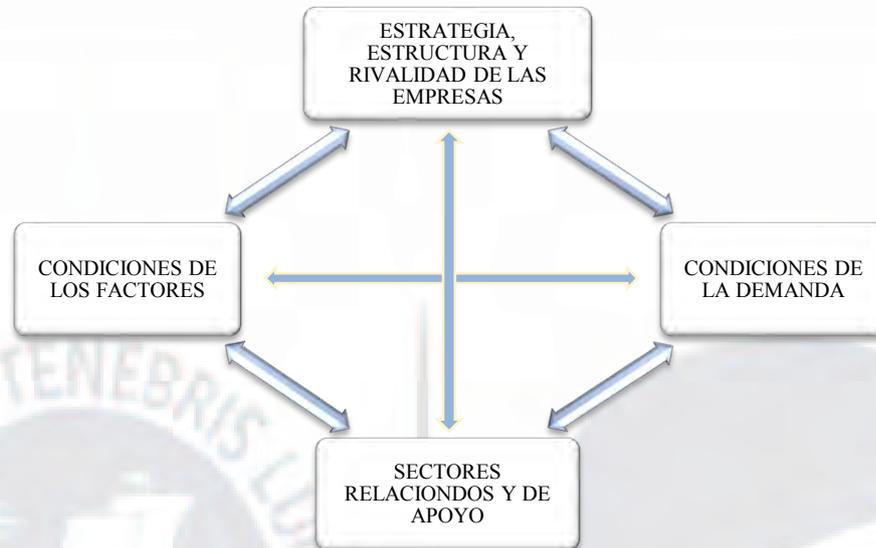
propone que las estrategias genéricas adoptadas por las organizaciones tienen el propósito de captar y sostener la ventaja competitiva (ver Figura 6).



Figura 6. Cadena de Valor. La Cadena Genérica de Valor. Adaptado de “Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño Superior (5a ed.),” por M. Porter, 2006, México D.F, México: CECOSA, p. 37.

Luego Porter (1990) exploró la competitividad de las naciones, regiones, ciudades, y su respectivo desarrollo económico, señalando que la prosperidad de las naciones depende de su competitividad, la cual está basada en la productividad, planteando además que la prosperidad no se hereda, sino que se crea por elecciones estratégicas, las cuales están expresadas en el modelo del diamante de Porter (ver Figura 7). En dicha figura, Porter (1990) observa los cuatro atributos que para él se encuentran presentes en el éxito que alcanza una nación, sector industrial o empresa: (a) condiciones de los factores, referida a cómo se posiciona una nación en cuanto a mano de obra especializada o infraestructura requerida para competir en un determinado sector, (b) condiciones de la demanda, referida a las características de la demanda interna para los productos o servicios ofrecidos en un determinado sector, (c) sectores relacionados y de apoyo, referida a la existencia o ausencia de proveedores o sectores afines con los que se interactúe de manera tal que el sector sea competitivo internacionalmente, y (d) estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, referida

a las condiciones que existen en un país para la creación, estructuración y gestión de las empresas que interactúan en un determinado sector, así como la rivalidad que se genera entre ellas.



*Figura 7.* Los determinantes de la ventaja nacional. El Modelo del diamante de la ventaja Nacional. Adaptado de “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, por M. Porter, 1990, p. 78.

## 2.5. Coopetición

Sobre este concepto, Brandenburger y Nalebuff (1996) indicaron que se entiende como “la situación en la cual convergen los conceptos de competencia y cooperación; es decir, competir y cooperar de manera simultánea tanto con competidores directos como con empresas complementarias, proveedoras o prestadoras de servicios, a fin de atender un mercado en particular y alcanzar beneficios comunes”. (p. 28). De la misma forma, Battista y Padula (2002) indicaron que las empresas pueden obtener mejoras en sus rendimientos, gracias a la colaboración estratégica que puedan realizar entre ellas.

Albert (2015) indicó que debido al fácil acceso a la información y la conectividad que existe en la actualidad, las empresas se han percatado que es necesario buscar constantemente colaboración y que esta llevada a cabo de manera simultánea con la competición permitirá la supervivencia de las organizaciones en el mercado global. A su vez el autor manifestó que la

competición involucra el diseño de nuevas estrategias, entre las que se encuentran las referidas a colaboración, teniendo como finalidad maximizar el valor del producto o servicio en el mercado y a la vez buscar una relación conveniente, ya sea de manera horizontal (competidores) o vertical (proveedores y clientes). De la misma opinión es Presno (2015), quien señaló que la coopetición es parte de la visión de negocios y tiene la finalidad de generar colaboración entre las empresas que normalmente se ven como competencia. También indicó que su objetivo principal es la obtención del beneficio común, ya que, de manera individual se podría alcanzar el mismo resultado pero con un costo mayor al que implica hacerlo de manera conjunta, atendiendo a factores como la inversión y especialización requeridas.

En este sentido, Parra, García y Jiménez (2008) manifestaron que:

En las relaciones coopetitivas las empresas interactúan de acuerdo con dos lógicas diferentes de interacción, la cooperación y la competencia. De este modo, en la parte cooperativa de la relación las empresas ganarán acceso a recursos externos, tales como know-how o fondos financieros, mientras que en la parte competitiva las empresas están forzadas a generar una ventaja competitiva relativa sobre los otros actores. Consecuentemente, las relaciones coopetitivas incluirán simultáneamente los beneficios e inconvenientes de la cooperación y la competencia. (p. 88)

Mistri y Solari (2001) indicaron que el comportamiento competitivo de las empresas puede presentarse de diferentes maneras, en algunos casos requiere de esfuerzo para seguir a otro agente, de manera que se desarrolle una competencia justa y de respeto mutuo hacia las reglas de juego, siendo esta forma de competir favorable para el progreso económico y social, pues implica que se realicen mejoras en la eficiencia y actividades relacionadas a la innovación; de otro lado, la competencia puede generar un efecto negativo, según Dei Ottati (1994) esto ocurre cuando bienes de mejor calidad son ofrecidos a través de canales

fraudulentos, con el propósito de eliminar a los competidores que poseen en la actualidad un menor poder de mercado, lo que se configura una práctica predatoria.

## **2.6. Asociatividad**

Para Lozano (2010) la asociatividad:

Se entiende como 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)

Según Bustamante (2007) la asociatividad:

Es una forma de cooperación que involucra a actores de diferente naturaleza en torno a procesos de carácter colectivo, los cuales parten del convencimiento de que “solos no salimos adelante”; de naturaleza social y cultural, permite activar y canalizar fuerzas dispersas y latentes hacia el logro de un fin común. (p. 9)

Por su lado, Baquero (2012) indicó que la asociatividad se trata de:

El proceso de agrupamiento voluntario de individuos -varones y mujeres-, organizaciones o empresas que trabajan en forma coordinada y concertada para alcanzar sus metas. A través de la asociatividad se busca un uso más efectivo de los factores de producción, que lo que se alcanza a nivel individual, y mejores ingresos derivados de la comercialización asociativa. Es una estrategia que permite alcanzar economías de escala, acceder a mejores mercados y mejorar el ingreso de pequeños y medianos productores. Es una estrategia de relación mediante la cual los participantes obtienen algún tipo de ventaja competitiva que individualmente les sería difícil alcanzar y que requiere de la confianza de quienes participan. (p. 16)

Poliak (citado en Liendo & Martínez, 2001) señaló que:

Cuando hablamos de asociatividad, incluimos una cantidad de conceptos, como

acuerdos, alianzas estratégicas, articulación entre grandes empresas y pymes, eslabonamientos productivos, redes. Pero fundamentalmente es una estrategia de colaboración colectiva, que está vinculada a negocios concretos; es una herramienta al servicio de un negocio. Las empresas, en ese contexto, desarrollan un esfuerzo colectivo para la concreción de objetivos comunes, que pueden ser muy disímiles, desde comprar en común programas de investigación y desarrollo o mejores posicionamientos en la cadena de valor para su esquema de negociación. (p. 311)

Finalmente una de las definiciones más aceptadas sobre el concepto de asociatividad lo planteó Rosales (1997) quien definió el término 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” (p. 312).

## **2.7. Clúster**

El concepto clúster apareció por primera vez en la investigación de distritos industriales de Marshall (1890) quien definió al clúster como la “concentración de industrias especializadas en locaciones particulares” (p. 222), destacando en ello la importancia de la localización industrial y el dinamismo tecnológico generado por esta cercanía. Sin embargo, fue recién en 1990, que Michael Porter, reactivó y desarrolló este concepto al señalar que uno de los factores claves para que un país sea competitivo, es que éste cuente con clústeres verticales, por la relación existente entre compradores y vendedores; o clústeres horizontales, que se refiere a las relaciones por elementos comunes como la tecnología o la mano de obra. En esta concepción, Porter no señaló a la concentración geográfica como una característica principal del clúster; sin embargo en 2003, el mismo Porter sí consideró esta característica al dar una definición más elaborada del término clúster:

Los clústeres son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales) que compiten pero que también cooperan. En su carácter de masas críticas de inusual éxito competitivo en áreas de actividad determinadas, es una actividad característica de todas o casi todas las economías nacionales, regionales e incluso metropolitanas, en especial las de los países más avanzados. (p. 203)

De esta forma, según Porter (2003) el término clúster implica empresas e instituciones concentradas geográficamente, vinculadas entre sí, ya sea por negocios en común o complementarios y por instituciones que permitan que esta actividad sea realizada de manera más competitiva, al compartir los costos y recursos, aprovechando las economías de escala y demás beneficios que se generan a partir de esta interacción.

Ramos (citado en Vera & Ganga, 2007) definió al clúster como una concentración sectorial y/o geográfica de empresas relacionadas entre sí, tanto hacia atrás, como con los proveedores de insumos, materia, prima y equipos, como hacia adelante y a los costados con las industrias procesadoras y usuarias, buscando con ello la eficiencia colectiva. A su vez, Castillo (2008) definió que los clústeres surgen por la agrupación espontánea de las diversas empresas, proveedores y clientes de un determinado producto con el único fin de trabajar en conjunto para poder acceder a mercados internacionales como una organización competitiva y rentable. En 2006, López y Calderón también consideraron al clúster como un fenómeno tridimensional que entabla relaciones comerciales, mercadológicas, tecnológicas, sociales y culturales a fin de elevar la competitividad de su empresa.

Navarro (2001) indicó que para definir el término clúster primero se deben analizar las cuatro dimensiones que existen dentro de un clúster como; (a) la referente al tipo de relación de interdependencia (vertical u horizontal) o similitud entre las empresas; (b) el tipo

de vínculo comercial (intercambio de productos) o tecnológico (conocimientos); (c) límites espaciales del clúster nacional, regional o local; y (d) el tipo de organizaciones e instituciones que lo conforman. Sin embargo, Altenburg (citado en Vera & Ganga, 2007) señaló que el clúster consiste “en la aglomeración de un número significativo de empresas de un área geográfica delimitada que tiene un claro perfil de especialización y en el cual el grado de división del trabajo y de interacción entre las empresas es elevado” (p. 8). Además para este autor, el grado de especialización y de interacción entre las empresas definirá el grado de densidad de su red horizontal o vertical.

### **2.7.1 Teoría de los clústeres**

Existen diversas teorías sobre la formación y desarrollo de clústeres, entre las cuales destacan la teoría de la interacción y distritos industriales, localización y geografía económica, la teoría de los recursos y capacidades, y la teoría de los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante.

***Teoría de la interacción y los distritos industriales.*** Esta teoría indica que para un mejor aprendizaje se requiere la interacción, ya que, esto permite los juegos repetitivos que elevan la confianza y reducen, por ende, los costos de transacción y de coordinación entre las empresas (Ramos, 1998). Al mismo tiempo, indica que la interacción acelera la difusión de los conocimientos técnicos, tecnológicos y las economías de escalas a las empresas que pertenecen a este distrito o clúster.

***Teoría de localización y de geografía económica.*** Esta teoría explica que la concentración de un grupo de empresas que pertenezcan al mismo ramo, beneficia económicamente a todas ya sea mediante la reducción de los costos de transporte, la facilidad de comunicación e intercambio de tecnología entre las mismas o el uso de economías de escala (Ramos, 1998; Castillo, 2008).

***Teoría de los recursos y capacidades.*** Esta teoría define a los recursos como el

aspecto estático y el stock de factores productivos que la empresa posee y controla, entre los cuales se puede distinguir los financieros, físicos, humanos, organizativos, tecnológicos que tienen un alto potencial para sustentar las ventajas competitivas de una empresa (Grant, citado en Vera & Ganga, 1998). Por otro lado, las capacidades son los flujos que representan el aspecto dinámico de la empresa (Amit & Schoemaker, citado en Vera & Ganga, 2007) y estas son las habilidades humanas y organizativas, procesos y sistemas y el saber-hacer que utilizan los directivos para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para enfrentar los cambios del mercado (Teece, Pisano, & Shuen, citado en Vera & Ganga, 2007). Una de estas habilidades humanas, que luego se convierten en fuentes de ventaja competitiva es el conocimiento la especialización, ya que con estos se originará una estrategia colectiva de cooperativismo entre las empresas involucradas, mediante la que no solo se compartirán recursos sino también conocimientos y experiencias para el bien del clúster (Vera & Ganga, 2007)

***Teoría de los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante.*** En esta teoría, Vera y Ganga (2007) y Castillo (2008) indicaron que, cuando las empresas en su proceso productivo, de innovación o de crecimiento, utilizan insumos de otras empresas perfectamente competitivas para reducir costos, esto representaría un encadenamiento hacia atrás. A su vez, Ramos (1998) indicó que estos encadenamientos hacia atrás dependen tanto de factores de demanda (demanda derivada de insumos y factores) como de su relación con factores tecnológicos y productivos. Con respecto a los encadenamientos hacia adelante Ramos (1998) señaló que en estos encadenamientos, cuando la similitud tecnológica entre la actividad extractiva y la de procesamiento sea mayor, mayor será el aprendizaje y el impulso hacia adelante; en cambio, si la distancia tecnológica entre las actividades es grande, menor será el aprendizaje e impulso.

### 2.7.2 Etapas del Clúster

El clúster no se trata de un fenómeno estático, “evolucionan continuamente al igual que nuevas compañías e industrias emergen o declinan e igual como las instituciones locales se desarrollan y cambian” (Porter, 1998, p. 85). De hecho, aquellos clústeres que permanecen estables y no se transforman pueden terminar estancados, especialmente si no se actualizan y se mantienen al tanto de las nuevas tecnologías (Brown, 2000).

Navarro (1998) indicó que los clústeres, al igual que cualquier otra actividad industrial, experimentan las mismas etapas de un ciclo de vida: (a) nacen; (b) se desarrollan; y (c) decaen. Según Krugman (citado en Navarro, 2001) un clúster se origina frecuentemente por un accidente ya que una empresa se instala en un lugar aleatoriamente y luego se acumulan diversos negocios alrededor de ella. A su vez, Castillo (2008) indica que los clúster se originan por la aglutinación espontánea de empresas que se unen en búsqueda de un desarrollo económico grupal. Por otro lado Porter (2003) indicó que el nacimiento de un clúster ocurre por:

Existencia de una reserva de factores, como trabajadores especializados, expertos investigadores universitarios, una ubicación física favorable, o una infraestructura especialmente buena o apropiada, igualmente los clústeres pueden surgir como consecuencia de una demanda local inusual, informada o exigente. También surgen por la previa existencia de sectores proveedores y gracias a la existencia de una o dos empresas innovadoras que estimulen el crecimiento de muchas otras. (p. 243)

Con respecto a la etapa de crecimiento, Swann (citado en Navarro, 1998) y Porter (1998) indicaron que una empresa alcanzará más rápido su desarrollo si es que ésta pertenece a un clúster, ya que las ventajas que éste ofrece a sus participantes son varias, como por ejemplo: las barreras de entrada, las cuales son menores; así también, los inversores e instituciones financieras están familiarizados con este tipo de actividad y la existencia de un

mercado local vigoroso. Esta etapa de crecimiento de los clústeres se presenta por dos razones: los atractivos de entrada y los promotores de crecimiento de las empresas ya instaladas (Swann & Prevezer, citado en Navarro, 1998). A su vez Navarro (1998), señaló que un clúster cuando ya es fuerte no será atractivo para nuevos entrantes, pero las empresas que se encuentran dentro crecerán más rápido que aquellas que se encuentran aisladas; ya que cuentan con los conocimientos que les permiten ser más competitivas en el mercado.

La última etapa del clúster se puede presentar después de varias decenas de años de consolidación del mismo y esto según Swann (citado en Navarro, 1998) se debe a que las entradas alcanzan un punto de saturación, en el cual se detienen por el declive de la industria que originó el clúster. Porter (1998) indicó que este declive puede ser ocasionado por factores externos como los cambios en la tecnología o cambios en las necesidades de los clientes así como por factores internos relacionados con la poca flexibilidad de las regulaciones locales, restricciones a la competencia que menoscaban la rivalidad local; es decir, se llega un momento en el ciclo del clúster en el que las desventajas superan a las ventajas y desaparece. Sin embargo Navarro (1998) señaló que existen casos en que un clúster renace o se recupera debido a la posibilidad de convergencia de viejas y nuevas tecnologías que propician que los clústeres maduros vuelvan a ser atractivos.

Por otro lado PROEXPANSIÓN (2006) propuso las siguientes 4 fases de crecimiento de un clúster: (a) clúster incipiente, donde el clúster se desarrolla en base a una actividad económica que surge alrededor de un factor inicial que propicia la concentración de agentes; sin embargo, las relaciones productivas, comerciales, tecnológicas e institucionales son débiles; (b) clúster articulado, donde existe un crecimiento horizontal y vertical de los agentes concentrados para la producción de una interacción comercial e institucional básico pero con bajo desarrollo tecnológico; y (c) clúster interrelacionado, en el cual hay una mayor interacción entre los agentes permitiendo relaciones complementarias, desarrollo de canales

de transacción , comunicación, así como oportunidades conjuntas; y (d) clúster autosuficiente, donde existe una madurez de los agentes que permite la interacción eficiente de competencia y cooperación entre ellos, a su vez la búsqueda de un crecimiento sostenido genera mayor innovación y desarrollo tecnológico ayudado de organizaciones especializadas. Brown (2000) indicó que el ciclo de vida de cualquier clúster se basa en el desarrollo de la tecnología; de esta forma, aunque los clústeres pueden surgir como consecuencia de la convergencia entre las tecnologías tradicionales y nuevas; es decir, cuando una nueva tecnología o innovación se presenta es que los clúster nuevos o los clústeres embrionarios surgen. Asimismo, indicó que aquellos clústeres que siguen esta trayectoria de desarrollo también pueden formarse mediante la comercialización de la tecnología existente, de esta forma planteó las siguientes fases: (a) etapa 1, donde se crea la tecnología que forma la base para el futuro desarrollo del clúster; (b) etapa 2, donde se comercializa la tecnología internamente a través de nuevos agentes o a través de contratistas externos; (c) etapa 3: en esta etapa las empresas comienzan a crecer y desarrollarse en torno a la tecnología creando un pequeño clúster de empresas relacionadas; sin embargo, los niveles de empleo son aún bajos; (d) etapa 4: donde los servicios de apoyo especializados y los proveedores surgen para dar servicio al clúster; (e) etapa 5: donde las empresas comienzan a crecer y ampliar sus capacidades, a menudo agentes comerciales y redes informales crecen durante esta etapa; (f) etapa 6: las empresas alcanzan un grado de madurez y necesitan diversificarse para poder continuar en el negocio, por lo tanto los vínculos con universidades u otros proveedores de tecnología son necesarios para mantenerse actualizados.

### **2.7.3. Ventajas del clúster**

Roldan (2013), señaló que los principales beneficios de un clúster se generan de la proximidad entre las empresas, que va a propiciar un mayor contacto entre ellas, alcanzando una importante reducción de los costos de transacción y la posibilidad de pactar acciones

previamente coordinadas; es decir, aparecen posibilidades de cooperación y coordinación entre las empresas e instituciones, que van a repercutir en el beneficio común y que tornan una actividad o industria en más competitiva, logrando incrementar la productividad, la innovación y la especialización. En efecto, para Ferraro (2010), la eficiencia colectiva que se logra a partir de las ventajas que ofrece un clúster por la cercanía física de las empresas, sólo podría ser lograda por empresas que trabajen de forma individual y distante unas de otras a costos muy elevados.

Otro aspecto importante de la implementación de un clúster según Simón y Hoffman (2004) es que a partir de la ubicación geográfica acotada de todas las empresas vinculadas a una industria, cada una de ellas tiene la oportunidad de enfocarse en su actividad principal, en lo que mejor saben hacer y dejar el resto de actividades a las empresas especializadas. En este sentido, señalaron que una consecuencia de un clúster es que aparecen sinergias, a partir de las cuales, las actuaciones coordinadas de las empresas vinculadas a una actividad se harán de manera más eficiente y con mejores resultados que si las realizaran de forma aislada y sin ningún tipo de cooperación o coordinación.

Según la teoría económica, los beneficios de un clúster surgen de la proximidad y contacto entre las empresas, que permitirán disminuir los costos de la transacción y favorecer la coordinación de acciones para mejorar la productividad, innovación y especialización (Barraza, 2013). Ramos (1998) indicó que el aprovechamiento de las economías de escala, es una de las ventajas del clúster ya que permitirá ahorrar costos y alcanzar un mayor crecimiento de las empresas, como por ejemplo, la obtención de normas de calidad, inversiones en innovación y tecnología o campañas de marketing.

De acuerdo al *Reporte Global de la Competitividad 2017 – 2018* del World Economic

Forum (WEF), de autoría de Schwab y Sala (2018), Perú se encuentra en el puesto 105 de 137 evaluados respecto al nivel de desarrollo de clústeres, que se encuentran ligados a la productividad y competitividad del país. En este sentido, en la agenda desarrollada por el Consejo Nacional de la Competitividad (2014) se consideró que el estado requiere invertir en la implementación de programas que brinden soporte a los clústeres, de cara a generar una estructura productiva eficiente, fortaleciendo la actividad empresarial y sus relaciones tanto con competidores o proveedores.

## **2.8. Factores Claves de Éxito (FCE)**

En un mercado que cambia y evoluciona constantemente, ser competitivo es vital para la subsistencia de las organizaciones, en ese sentido Romero, Noriega, Escobar y Ávila (2009) indicaron que en la búsqueda de ser cada vez más competitivos se suele apelar a implementar diferentes metodologías y herramientas de acuerdo a la naturaleza del negocio con la expectativa de reducir costos, mejorar los procesos, tiempos de respuesta o calidad de los productos ofertados, entre estas herramientas destacan: la calidad total, la mejora continua, la manufactura esbelta, la reingeniería o six sigma, entre otras; no obstante, un problema frecuente es identificar cuáles son las prioridades y las acciones a tomar para la administración y el éxito de un proyecto.

Daniel (1961) introdujo el concepto de factores de éxito empleando el concepto para identificar la información necesaria para realizar las tareas gerenciales y que en la mayoría de las industrias el éxito es determinado por tres a seis factores. El término fue posteriormente popularizado por Rockart (1979) quien indicó se tratan de:

Un número limitado de áreas en cuyos resultados, de ser satisfactorios, garantizaran un desempeño competitivo exitoso para la organización. Son áreas de la actividad que debe recibir constante y cuidadosa atención de la gerencia. El estado actual del desempeño en

cada área debe ser continuamente medido, y esa información debe hacerse disponible. (p. 85)

Bullen y Rockard (1981) indicaron además que los FCE difieren entre gerentes de acuerdo con el lugar del individuo en la jerarquía de la organización y a medida que cambia el entorno de la industria, a medida que la posición de la compañía cambia dentro de una industria o a medida que problemas u oportunidades surgen. Al respecto Villegas (2005) indicó que:

Cada industria tiene sus propios factores críticos de éxito que están definidos por sus propias características económicas y tecnológicas y que dichos factores son los mismos para toda empresa que compita en dicha industria. (p. 6)

Así mismo Bullen y Rockard (1981) señalaron que los FCE surgen de cinco grandes fuentes que deben ser analizadas: (a) la industria, cada industria tiene sus FCE determinados por las características de la industria en sí misma; (b) la estrategia competitiva y posición de la industria, cada compañía y su industria es una situación individual determinada por su propia historia y su estrategia competitiva actual; (c) los factores ambientales, sobre los que las organizaciones tienen poco control como lo pueden ser las fluctuaciones de la economía y las políticas nacionales; (d) los factores temporales, que involucran áreas o actividades que normalmente no generan FCE pero que; sin embargo, por cierto periodo de tiempo se convierten en críticas para un periodo; (e) la posición gerencial, entendiendo que cada gerente funcional tiene un conjunto genérico de FCE asociados a su posición. Ambos autores son precursores del enfoque desarrollado por el equipo de investigación de Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) denominado *Método de Factor Crítico de éxito* el cual consiste en un procedimiento de entrevista que ayuda a los directivos entrevistados a pensar e identificar los factores críticos de riesgos.

Freund (1988) indicó que los FCE se tratan de “esas cosas que deben hacerse si una empresa es para tener éxito” (p.20). Según el autor, los FCE se caracterizan por ser: (a)

importantes para el logro de objetivos a largo plazo; (b) medibles para su evaluación y control; (c) aplicables para todos los competidores del sector; (d) jerárquicos, algunos relacionados con toda la organización mientras que otros relacionados con las gerencias funcionales; y (e) variables con el tiempo o la industria, asimismo sugirió que el número de FCE no debe ser demasiado a fin de minimizar su incompreensión y la dificultad de llevarlos a la práctica.

Romero, Noriega, Escobar y Ávila (2009), indicaron que los FCE “son variables que se deben tomar en cuenta antes y durante la realización de un proyecto, ya que aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos de la empresa” (p. 7). Asimismo, indicaron que estas variables permiten a las organizaciones orientar sus actividades centrando su atención en lo que es importante estratégicamente para enfocar los recursos en la dirección correcta, alcanzar sus objetivos y crear ventajas competitivas; sin embargo, hacen hincapié a que esto se determinan de manera general a partir de un juicio subjetivo de quienes diseñan la estrategia; en ese sentido, no existe una fórmula determinada para establecer claramente los factores clave de éxito, ni una lista exhaustiva de los mismos, sino que de acuerdo a ciertas variables como las características propias del proyecto y el entorno en el cual se va a desarrollar se determinará cuáles son estos factores claves de éxito.

Por su lado, Hofer y Schendel (1978), indicaron que:

Son aquellas variables en las que la administración puede influenciar a través de decisiones que pueden afectar significativamente la posición competitiva general de varias empresas en una industria. Estos factores usualmente varían de industria en industria. Sin embargo, dentro de cualquier industria en particular, estos se derivan de la interacción de dos conjuntos de variables, las características económicas y tecnológicas de la industria involucrada y las armas competitivas de donde las diversas empresas en la industria ha construido sus estrategias” (p. 77).

Estos autores también señalaron que el mayor problema no es identificar estos factores, normalmente estos son conocidos o pueden ser identificados a través del análisis de sensibilidad y elasticidad, el mayor problema es saber ponderarlos adecuadamente.

Leidecker Bruno (1984) lo definieron como:

Aquellas características, condiciones o variables que cuando están debidamente soportadas, conservadas o administradas tienen un impacto significativo en el éxito de una empresa que compite en una industria específica. (p. 24)

Sin embargo, al contrario de Hofer y Schendel, estos autores sostienen que los FCE no son tan fáciles de identificar y que de ninguna manera el análisis de sensibilidad y elasticidad son herramientas suficientes para identificar un factor crítico de éxito. Indicaron además que existen tres niveles de análisis como fuentes de FCE y cada uno de estos niveles provee factores críticos de éxito potenciales, estos niveles son: (a) análisis específico para la empresa; (b) análisis para la industria y (c) análisis del ambiente económico y sociopolítico. Por otro lado, considerando que el impacto en las ganancias es el factor que usualmente se considera como el más importante para la identificación y determinación de los FCE, los autores sugieren cuatro puntos para la determinación de la importancia de los factores: (a) la actividad principal del negocio; (b) la mayor cantidad de dólares involucrados; (c) el mayor impacto en las ganancias; (d) los principales cambios en la operación.

Leidecker y Bruno (1984) propusieron además ocho técnicas para identificar los FCE, estas son: (a) análisis ambiental, referido a eventos macro ambientales de riesgo para la industria y/o empresa identificando las fuerzas económicas, políticas y sociales que la afectan; (b) análisis de la estructura de la industria, basado en el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter (2004), permite representar tanto los componentes estructurales de la industria como la relación entre estos elementos para proveer data que permita identificar y justificar FCE de la industria; (c) opinión de expertos en la industria/negocio, técnica usada

por el Centro de Investigación de Información y Sistemas del MIT, esta categoría incluye aportaciones de personas que tienen un excelente conocimiento práctico de la industria/negocio; (d) análisis de la competencia, es uno de los análisis más importantes como fuente de FCE y hace referencia a cómo las empresas compiten, en contraposición a la estructura de las industrias que incluye el análisis de la competencia como uno de sus cinco elementos estructurales; (e) análisis de la empresa dominante en la industria, método muy útil cuando la industria es dominada por una o pocas empresas, ya que el análisis de la forma en que la empresa líder en la industria se conduce provee ideas significativas para identificar los FCE (*benchmarking*); (f) evaluación de la empresa, este es un enfoque específico de la empresa explorando qué es lo que hace bien y no tan bien evaluando fortalezas y debilidades donde el método de aplicación específico es un *check list* con enfoque integral; (g) factores temporales e intuitivos, enfocado en la intuición de líderes y expertos relacionados con la firma es valiosa si se combina adecuadamente con herramientas más formales y estructuradas; (h) Impacto de la estrategia de mercado sobre utilidades, bajo la premisa de que la primera y más grande responsabilidad de una empresa es ser rentable, la técnica busca determinar cuáles son las actividades que realmente contribuyen a la rentabilidad del negocio. Mientras que los puntos para determinar la importancia de los factores son: (a) la actividad principal del negocio; (b) mayores inversiones involucradas; (c) mayor impacto en las ganancias y (d) cambios mayores en la operación de la empresa.

Finalmente D'Alessio (2011) definió los FCE como:

Las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones, con el fin de afectar significativamente la posición competitiva de las organizaciones en la industria; y se derivan de la interacción de las variables económicas y tecnológicas características de una industria en particular. (p. 129)

Por lo tanto, los FCE son esenciales para el desarrollo sostenido de un clúster y estos deben ser compartidos por todos sus agentes miembros.

## **2.9. Factores Claves de Éxito y Clúster**

Para European Commission (2008) “los clústeres están entre los factores microeconómicos más relevantes que influyen en los niveles de prosperidad de la región. Los clústeres y la especialización regional están empíricamente asociados con mayores niveles de prosperidad” (p. 28). Sin embargo, el simple hecho de que varias empresas se aglomeren buscando sinergias en una determinada zona geográfica no garantiza el éxito de un clúster, Castillo (2009) indicó que se requiere tanto de una serie de factores que permitan generar condiciones para establecimiento relaciones inter empresariales como del apoyo de los gobiernos para fomentar el eslabonamiento.

Rodríguez (citado en López, Martínez, Hernández & Rodríguez, 2006) mencionó que los factores críticos de éxito son elementos clave que inciden en el desempeño del clúster, los cuales tienen relación con asuntos internos, la estrategia productiva y con la dinámica desarrollada entre los actores; asimismo, Savoie (citado en Gómez, 2009) indicó que la identificación e implementación exitosa de estos factores permite y determina el crecimiento del clúster, mientras que Piotr (citado en Gómez, 2009) indicó que su importancia varía dependiendo de la fase del ciclo de vida en el que se encuentre el clúster.

Por otro lado, la relación positiva entre los clústeres y el desempeño económico puede desaparecer con el tiempo, Brenner y Gilder (2006) indicaron que “si las industrias maduran y existen por un tiempo muy largo, la influencia de diversas externalidades locales podrían cambiar y las razones para la concentración espacial podría desaparecer” (p. 4). En este sentido Corporación Andina de Fomento (CAF) (2006) indicó que:

El surgimiento y desarrollo de los clústeres depende de un número importante de factores, y su ocurrencia no está siempre garantizada. Esto es especialmente

importante, ya que aunque el clúster se encuentre en el sector apropiado, tenga acceso a infraestructura y aun financiamiento adecuado, así como a un ambiente de negocios favorable, el mismo pudiera no emerger y/o desarrollarse por la presencia de fallas de coordinación que limitan la formación de redes y acción colectiva. (p. 93)

Teniendo en cuenta estas premisas es que se evidencia la necesidad de identificar los FCE que permitan desarrollar y operar exitosamente los clústeres manteniendo los beneficios económicos que se buscan, al respecto CAF (2006) señaló que:

Un mejor entendimiento de los diferentes elementos de los clústeres y su respectivo desempeño es un paso esencial para determinar sus fortalezas y debilidades y, por tanto, identificar dónde debe llevarse a cabo la intervención en caso de ser necesaria. Esto involucra un análisis tanto cuantitativo –el cual puede incluir análisis numéricos y/o estadísticos en variables tales como empleo o producción– como cualitativo, el cual podría incluir discusiones sobre negocios, el contenido innovador de proyectos, o una evaluación de las dimensiones menos críticas de un clúster. (p. 102)

## **2.10. Resumen**

La implementación de un clúster representa una oportunidad de incrementar la competitividad de cualquier cadena productora de bienes o servicios ya que los integrantes se benefician de aspectos como los menores costos de transacción, que son consecuencia lógica de la cercanía geográfica, la posibilidad de generar especialización, de asumir riesgos compartidos, de colaborar entre sí con la finalidad de obtener un resultado común o de incentivar la innovación, entre otros, convirtiéndose en una referencia tanto para el mercado local como internacional. Las características de un clúster tienen impacto directo en la productividad, a partir de eficiencias y sinergias que se generan al desarrollarse las actividades propias de los negocios vinculados en una misma zona, generando interacciones

relacionadas con la cooperación y la asociatividad, que van a repercutir en el beneficio obtenido por los integrantes.

Los FCE están relacionados con las áreas de gestión que deben ser trabajadas para garantizar el desarrollo de una actividad de manera exitosa. En ese sentido, la identificación de estos factores para la implementación de un clúster es de vital importancia y va a depender fundamentalmente de aspectos como el estado la evolución del clúster y las limitaciones y ventajas que ofrece la zona geográfica donde se va a implementar.



### Capítulo III: Metodología

El propósito principal de la investigación fue identificar cuáles son los factores clave de éxito para el desarrollo de un clúster de palta en Apurímac. Por este motivo, el enfoque metodológico utilizado fue el cuantitativo, ya que según Koval (2011), esta metodología supone expresar los datos utilizados por medio de valores numéricos, los cuales serán obtenidos de forma directa y tratados estadísticamente. En este sentido Gómez (2009) indicó que las investigaciones realizadas bajo este enfoque extraen una muestra para su estudio y se fundamentan en un razonamiento deductivo. Además, tuvo un alcance descriptivo con diseño no experimental del tipo transversal.

#### 3.1. Diseño de la Investigación

La presente investigación se desarrolló bajo el enfoque metodológico cuantitativo. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalaron que, este tipo de enfoque se basa en información específica, en el sentido que las variables materia de estudio deben contar con información precisa y orientada hacia datos medibles y observables. El autor señaló también que en su naturaleza se aplica la lógica deductiva, viajando de la generalidad a la particularidad, se trata de una investigación objetiva, en la que se toma en cuenta la realidad, la misma que no se modifica o se somete a pruebas para observar comportamientos a partir de la manipulación de variables, sino que por el contrario se basa en los datos recopilados u observaciones realizadas.

En cuanto al alcance de la investigación, éste fue descriptivo, al respecto (Hernández et al., 2010) indicaron que este alcance busca detallar cuáles son las principales características o propiedades del fenómeno materia de análisis, independientemente de su naturaleza. En este sentido, luego de que el investigador define el objeto de investigación, le permite evidenciar con exactitud las dimensiones del mismo, independientemente de que se trate de variables, conceptos o componentes, entre otros. Asimismo, le permite claridad sobre

la recolección de datos.

### **3.2. Adecuación del Diseño**

Para la presente investigación el diseño utilizado fue no experimental y transversal, ya que se basó en la observación de las características que presenta la cadena productiva y comercializadora de palta Fuerte y palta Hass en la zona conformada por los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, a fin de identificar factores claves de éxito para la implementación de un clúster. La observación de los fenómenos se realizó en su ambiente natural, no se desarrollaron experimentos ni simulaciones o manipulación de variables, por el contrario se buscó describir su comportamiento en un momento específico (Hernández et al., 2010).

### **3.3. Preguntas de Investigación**

La pregunta principal de la presente investigación fue:

¿Cuáles son los factores clave de éxito para el desarrollo de un clúster de palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, de la provincia de Chincheros, región Apurímac?

Las preguntas específicas de investigación fueron las siguientes:

¿Cuál es el estado de la competitividad del Perú?

¿Cuál es el estado de la competitividad de la región Apurímac?

¿Cuál es el estado de la competitividad de los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy?

¿Cuál es el estado de la competitividad de la palta en el Perú?

¿Cuál es el estado de la competitividad de la palta en la región de Apurímac?

¿Cuál es el estado de la competitividad de la palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy?

¿Cuáles son los factores clave de éxito para el desarrollo de un clúster de palta en el distrito de Chincheros?

¿Cuáles son los factores clave de éxito para el desarrollo de un clúster de palta en el distrito de Huaccana?

¿Cuáles son los factores clave de éxito para el desarrollo de un clúster de palta en el distrito de Ongoy?

### **3.4. Población**

Groves, Fowler, Couper, Lepkowski, Singer y Tourangeau (2011) indicaron que la población está conformada por un grupo de eventos, personas, empresas o sucesos, entre otros, que cuentan con determinadas características comunes que se buscan estudiar. En este sentido, para la presente investigación la población estuvo conformada por los principales productores de palta Hass y Fuerte, las empresas comercializadoras, las abastecedoras de insumos, los proveedores prestadores de servicios de la zona comprendida entre los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, las entidades de los gobiernos nacional, regional, provincial y distrital que tienen que ver con la producción y comercialización de palta en esos territorios de manera que se buscó cubrir la cadena de valor de ambos productos en su totalidad, como se observa en la Tabla 3.

### **3.5. Muestra**

En cuanto a la definición de muestra Hernández et al. (2014) indicaron que se trata de una porción de la población que se extrae de esta y sobre la cual se realizan las actividades correspondientes para recolectar los datos a fin de realizar posteriormente el análisis respectivo (ver Tabla 3).

Una característica de la muestra es que debe ser representativa de la población. Para efectos de la presente investigación se utilizó la muestra conocida como no probabilística o dirigida, que tiene como principal característica que no busca obtener resultados estadísticos generalizables y concluyentes sino que se encuentra orientada al logro del propósito de

Tabla 3

*Población de la investigación*

	<b>Población aproximada</b>
Agricultores	700
Empresas proveedoras	22
Empresas comercializadoras	9
Entidades del Estado	5

investigación propiamente, como se puede apreciar en la Tabla 4. Respecto a la muestra no probabilística o dirigida y su conveniencia para determinados tipos de investigación, Hernández et al. (2014) señalaron que la ventaja de una muestra no probabilística es que requiere de una cuidadosa y controlada elección de casos con características en particular, previamente expuestas en el planteamiento del problema.

Tabla 4

*Muestra de la Investigación*

	<b>Muestra</b>
Agricultores	248
Empresas proveedoras	3
Empresas comercializadoras	3
Entidades del Estado	4

**3.6. Consentimiento Informado**

Respecto al consentimiento informado el Consejo de Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas (CIOMS) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), (2002) señalaron que consiste en la aceptación de un individuo que cuenta con capacidad de decisión, a fin de formar parte de una investigación luego de haber recibido y entendido la información mínima requerida para decidir. Esta decisión debe tomarse a partir de la ponderación y valoración que se hace de la información recibida y no de factores externos

que de alguna forma pueden distorsionar la voluntad, como presiones, uso de la fuerza, amenaza o incentivos inapropiados. La ética y el respeto integral por las personas, su dignidad y autonomía son aspectos fundamentales del consentimiento informado, que debe ser el resultado de un proceso del cual forman parte el primer contacto, la entrega de la información, explicación de la misma, reiteraciones si son necesarias y las actividades que se requieran para garantizar la debida comprensión y a partir de ese momento lograr la aceptación.

Para la presente investigación, en aras de la transparencia, se entregó un documento de consentimiento informado explicando a todos los participantes de las encuestas y entrevistas el objetivo de la investigación y con ello se procedió a solicitar sus respectivas autorizaciones de manera verbal y escrita, ver Apéndice A y B; así como los correos electrónicos de ida y vuelta, en los casos correspondientes. A su vez, se les indicó que la información obtenida será confidencial y de uso exclusivamente académico, reservando su identidad, haciendo mención únicamente de sus cargos actuales, en caso sea necesario.

### **3.7. Confidencialidad**

De acuerdo a la Real Academia Española (RAE) (2016) el término confidencialidad es aquello que cuenta con la calidad de confidencial y esto se refiere a “lo que se hace o se dice en confianza de que se mantendrá la reserva de lo hecho o lo dicho” (párr. 1). En este sentido McCabe (2004) manifestó que la privacidad tiene que ver con la autoridad o capacidad de decisión para compartir cualquier tipo de información, en la forma, momento y circunstancias que crea convenientes, pero considerando el derecho que asiste a cualquier persona de limitar el acceso a datos personales. Por otro lado Crow, Wiles, Heath y Charles (2006) señalaron una diferencia entre las obligaciones que tienen los investigadores, siendo la primera dar a conocer los resultados y hallazgos de su investigación y la segunda guardar

cuidado con difundir cualquier información que permita dar con la identidad de quienes participaron en la investigación, recurriendo a las medidas de seguridad necesarias.

A fin de mantener la transparencia y la ética de la presente investigación, se solicitó la autorización de cada uno de los entrevistados de manera verbal y escrita, lo cual se puede corroborar con los consentimientos firmados. A su vez, se indicó a los entrevistados que la información brindada será de uso exclusivamente académico y que no se mencionara ni el nombre de la empresa ni el del entrevistado, con el fin de guardar la discrecionalidad de la fuente de información, colocando únicamente los resultados generales y no respuestas específicas.

### **3.8. Ubicación Geográfica**

La presente investigación se delimitó a los productores y empresas diversas pertenecientes a la cadena de valor para la producción de palta Fuerte y Hass de los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy de la provincia de Chincheros en el departamento de Apurímac. En este sentido, las encuestas y entrevistas se realizaron en los mencionados distritos y las preguntas estuvieron orientadas a comprender dicho contexto. Con respecto a las entrevistas a los expertos están se llevaron a cabo en la provincia de Abancay y Chincheros debido a que por sus cargos en Sierra y Selva Exportadora se encuentran en dichos lugares.

### **3.9. Instrumentación**

Los instrumentos que se emplearon en la presente investigación incluyeron el software Atlas TI v8 para el análisis de documentos, el cuestionario de preguntas cerradas y abiertas para la realización de encuestas a los productores, cuestionarios con preguntas abiertas para los representantes de las empresas y de las instituciones del estado y acceso a bases de datos como fuentes secundarias. La información que se obtuvo de fuentes primarias se recolectó mediante encuestas (Apéndices C, D, E y F); también se realizaron entrevistas de

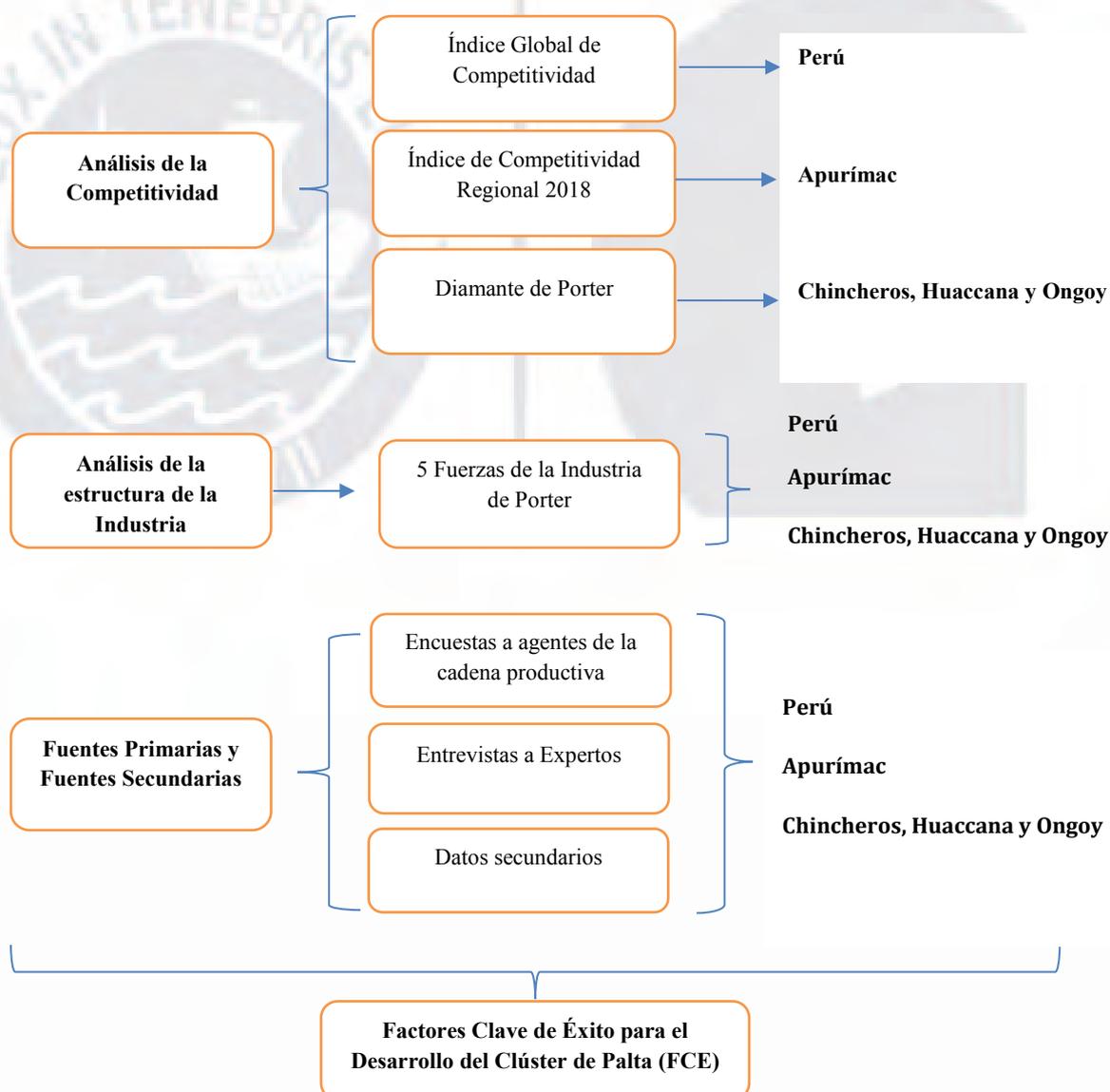
profundidad a expertos en temas relacionados con la producción, desarrollo y exportación de productos agrícolas, con una lista de preguntas abiertas. La guía de las entrevistas en profundidad correspondió a una semi estructurada, la misma que a partir de preguntas abiertas brindan la posibilidad a los entrevistadores de hacer otras preguntas con la finalidad de lograr mayor profundidad u obtener del entrevistado mayor información en determinado punto (Apéndice G).

Las mencionadas herramientas fueron diseñadas por los alumnos y validadas por el Doctor Rubén Guevara y el Ingeniero William Daga Ávalos, ambos expertos en la temática de la investigación. Los instrumentos de investigación se desarrollaron a partir de la revisión analítica de diversa literatura relacionada con productividad, competitividad, clústeres y factores clave de éxito, así como de la observación y el análisis de la realidad que se presenta en el lugar delimitado para la investigación. Se trató de una entrevista semi estructurada destinada a los especialistas de la industria y de diferentes encuestas especializadas para cada tipo de actor de la cadena de producción y comercialización de palta Hass y palta Fuerte, conformadas por preguntas abiertas y cerradas contenidas en dos bloques; el primero enfocado en información del actor de la cadena y la segunda enfocada tanto en la actividad desarrollada dentro de la cadena como en el conocimiento o desarrollo de clústeres bajo el enfoque de Porter.

### **3.10. Recopilación de Datos**

En la presente investigación se recopilaban los datos del siguiente modo: (a) encuestas realizadas a los productores de palta Fuerte y Hass de la zona comprendida por los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy de la provincia de Chincheros en el departamento de Apurímac, así como de sus principales proveedores y los comercializadores de los productos, para obtener información de primera mano referente al tema materia de investigación; (b) entrevistas en profundidad a expertos en el tema de producción, desarrollo y exportación de

productos agrícolas en Perú, a fin de conocer cómo se lleva a cabo esta actividad en el país, alineado al tema materia de investigación. Se contó con la autorización de los entrevistados para grabar y luego transcribir las entrevistas; y (c) a fin de obtener la mayor cantidad de información respecto al tema de clústeres y la producción y comercialización de palta Fuerte y Hass en la zona comprendida por los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy de la provincia de Chincheros en el departamento de Apurímac, además de los datos recolectados mediante encuestas y entrevistas en profundidad, se recurrió a fuentes secundarias como papers, informes, bases de datos y artículos especializados, entre otros (ver Figura 8).



*Figura 8.* Proceso de identificación de factores clave de éxito para el desarrollo del clúster de palta en Chincheros.

### 3.11. Análisis de Datos

Para la presente investigación, los datos obtenidos en las encuestas siguieron el siguiente orden de procesamiento: (a) se llevó a cabo una revisión exhaustiva de las entrevistas, grabaciones y transcripciones a fin de obtener la mayor cantidad de información para el análisis, utilizando el software Atlas TI v8; (b) los datos obtenidos fueron organizados de forma tal que se encontraran alineados a los objetivos de la investigación, (c) se preparó una matriz para las entrevistas con la finalidad de ordenar la información obtenida de los expertos y facilitar así su revisión y análisis, y (d) se realizó la tabulación de los datos obtenidos de las encuestas, los cuales fueron codificados para ser ingresados en una matriz preparada para llevar a cabo el análisis correspondiente.

Por la cantidad de encuestados, el equipo de investigación decidió emplear el software Microsoft Excel en el cual se elaboró una base de datos para cada tipo de entrevistas (productores, proveedores, comercializadores y entidades del estado). Dichas bases de datos incluyeron las diversas preguntas del cuestionario (ver Apéndice D, E, F y G), luego estos datos fueron analizados y sintetizados a través de tablas y/o gráficos. En el caso de preguntas cerradas, se definieron a priori las categorías de respuestas: Si y No, siendo estas mutuamente excluyentes. Por otro lado, en las preguntas abiertas no se establecieron categorías que sirvan como delimitantes a las respuestas, lo cual generó distintas respuestas difíciles de codificar por lo cual al realizar el análisis respectivo, se decidió estandarizarlas.

Para analizar la competitividad del país, la región y los distritos de esta investigación, se utilizó el diamante de Porter, este análisis se basó en documentación y reportes de índices de competitividad mundial, nacional y regional. Asimismo, para realizar el análisis de la industria se utilizaron las cinco fuerzas de Porter basándose en información obtenida de documentos técnicos especializados de la industria de la palta en Perú y el mundo, complementando la información con la visita a campo y las entrevistas realizadas a los

diferentes agentes de la cadena productiva.

### 3.12. Validez y Confiabilidad

En cuanto a la validez de un instrumento Hernández et al. (2010) señalaron que está referida a la capacidad que posee el instrumento para medir la variable que se pretende estudiar en relación al contenido, criterio y constructo con los que se desarrolla. Para la presente investigación, se consideró la validación realizada por expertos. Los expertos que validaron el instrumento fueron el Doctor Rubén Guevara Moncada y el Ingeniero William Daga Ávalos, especialistas en el tema de la investigación y de la industria de la producción y comercialización de palta.

Respecto a la confiabilidad que brinda un instrumento Hernández et al. (2010) manifestaron que está referido a la capacidad que posee para obtener resultados que cuenten con consistencia y que sean coherentes. Para la presente investigación la herramienta se sustenta en data obtenida directamente de los productores y presidentes de asociaciones de productores, asumiendo la veracidad y confiabilidad de los mismos. Asimismo se utilizó el coeficiente de análisis Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado el valor de 0.809 (ver Tabla 5 y Apéndice G), el cual garantiza la confiabilidad del estudio realizado. De acuerdo a George y Mallery (2003), dado que el coeficiente alfa es mayor que 0.8, se considera como confiable. A continuación se presenta la tabulación respectiva y la obtención de resultados.

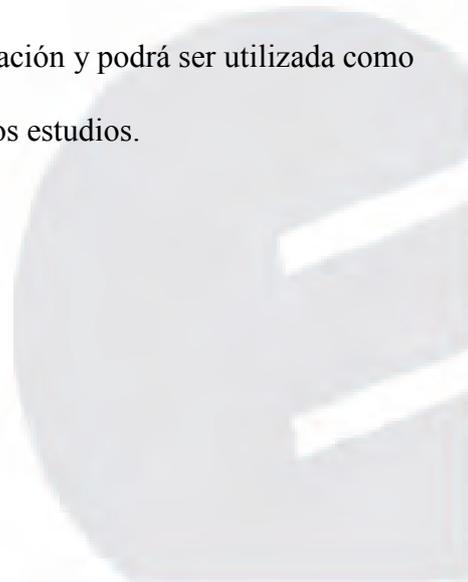
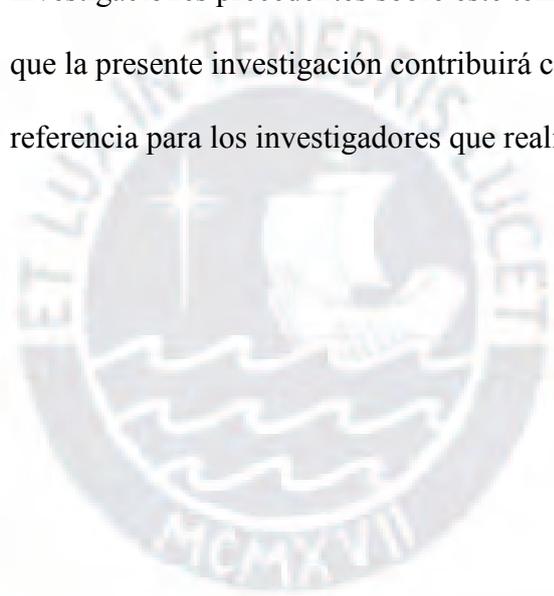
Tabla 5

#### *Análisis Alfa de Cronbach*

<b>Alfa de Cronbach (<math>\alpha</math>)</b>	
<b>k =</b>	<b>32</b>
Suma de varianzas = $\Sigma V_i$	33.173
Varianzas totales = $V_t$	153.333
Sección 1 = $k / (k-1)$	1.032
Sección 2 = $(1 - (\Sigma V_i / V_t))$	0.784
<b><math>\alpha =</math></b>	<b>0.809</b>

### 3.13. Resumen

En el presente capítulo se detalla cuáles fueron las herramientas que se utilizaron para la investigación, su enfoque, cómo fueron diseñadas y validadas a fin de obtener la información necesaria para comprender cuál es la situación actual de la cadena de producción de palta Hass y Fuerte en los distritos de Chincheros, Ongoy y Huaccana, de la provincia de Chincheros, en el departamento de Apurímac, para así determinar cuáles son los factores claves de éxito para el desarrollo de un clúster en esta zona. No se encontraron investigaciones precedentes sobre este tema en la ubicación geográfica mencionada, por lo que la presente investigación contribuirá con información y podrá ser utilizada como referencia para los investigadores que realicen futuros estudios.



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

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos después de haber realizado el trabajo de campo, el cual consistió en encuestas utilizando el cuestionario como instrumento, a los presidentes de las asociaciones de agricultores, así como a los propios agricultores de palta ubicados en el distrito de Chincheros, Huaccana y Ongoy, provincia de Apurímac. Cabe mencionar que se tuvo acceso limitado a empresas proveedoras de insumos o servicios en la zona, además de empresas dedicadas a la comercialización de los productos, debido al alto nivel de informalidad con el que se trabaja.

Asimismo, se realizaron entrevistas semiestructuradas a especialistas del rubro, principalmente de Sierra y Selva Exportadora, presentando los resultados en bloque y no de manera individual con el propósito de proteger la identidad de los entrevistados. La información que se obtuvo de las encuestas y entrevistas en campo, ha sido organizada de acuerdo a las preguntas de investigación planteadas y teniendo como base el análisis transversal, con el objetivo de identificar los factores claves de éxito que permitirán la implementación de un clúster de palta en la provincia de Chincheros.

### **4.1. Información descriptiva**

#### **4.1.1. Proveedores**

Las encuestas se realizaron a representantes comerciales de tres empresas, una empresa de servicio de transporte de carga, una de abono natural y una empresa del rubro agroquímico y ferretero quienes solicitaron mantener la confidencialidad (ver Figura 9).

#### **4.1.2. Comercializadores**

La encuesta se concentró en los representantes de tres empresas comercializadoras, dos del distrito de Chincheros y uno del distrito de Huaccana, los cuales se desempeñaban como representantes comerciales de las empresas acopiadoras de la zona, los cuales solicitaron mantener la confidencialidad de sus respuestas (ver Figura 10).

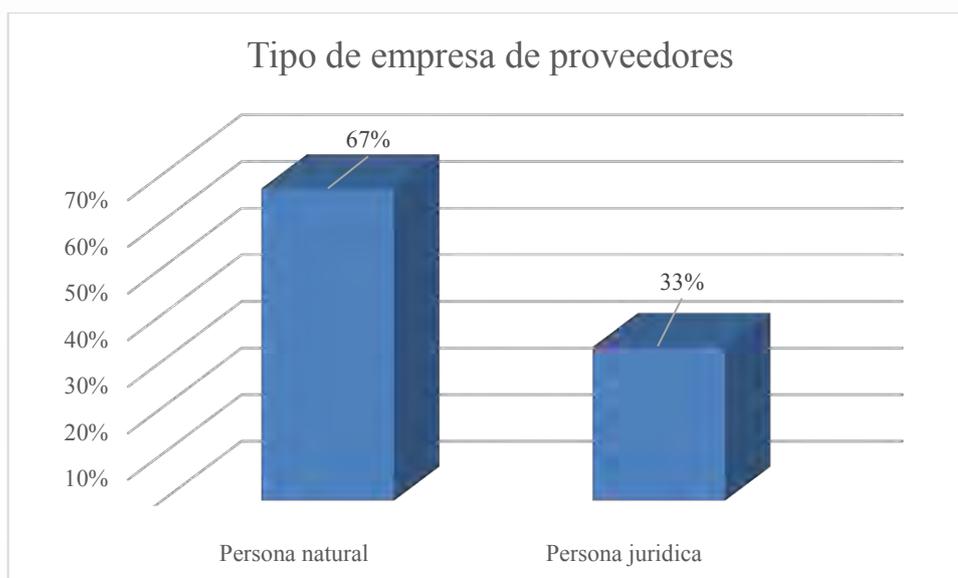


Figura 9. Tipo de empresa de proveedores.

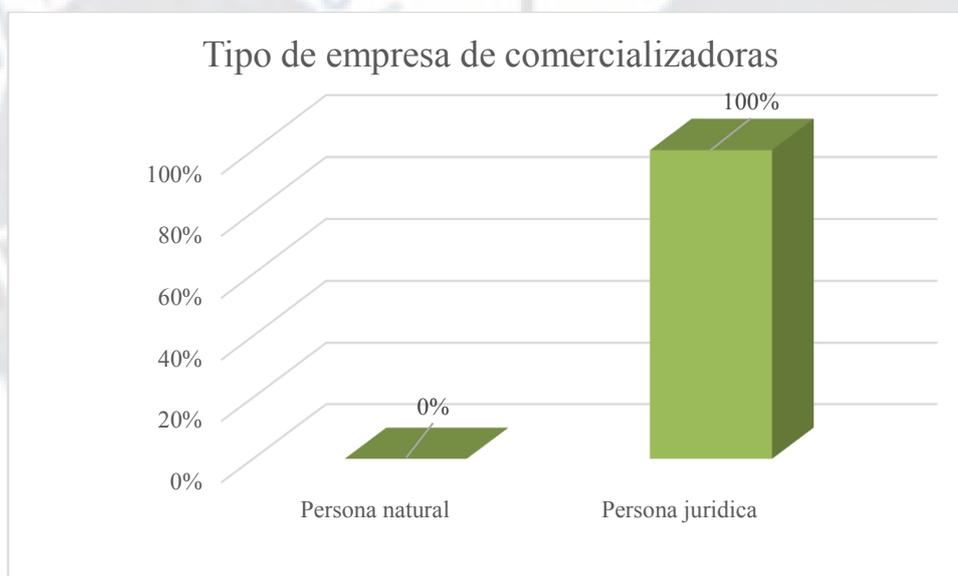
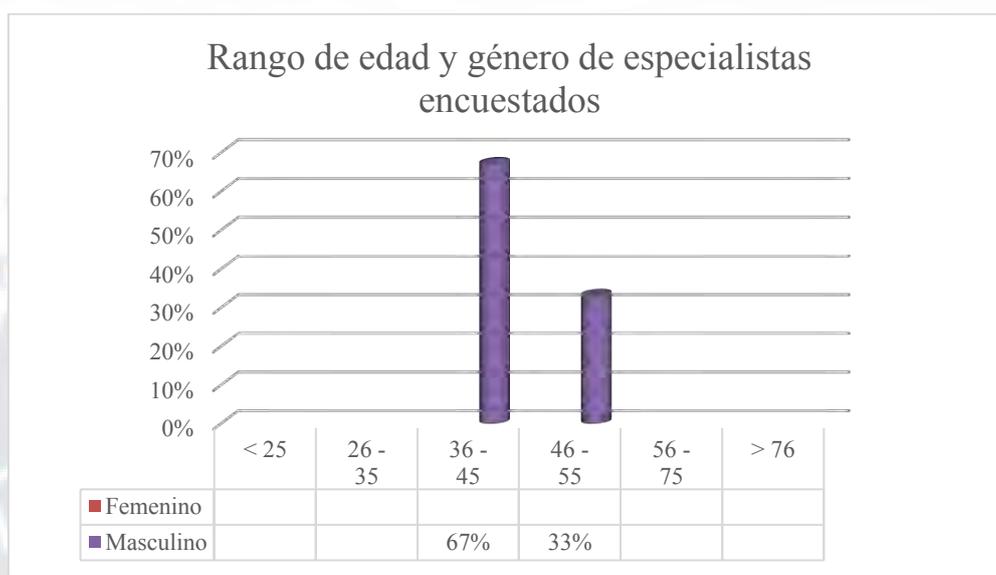


Figura 10. Tipo de empresa de comercializadoras

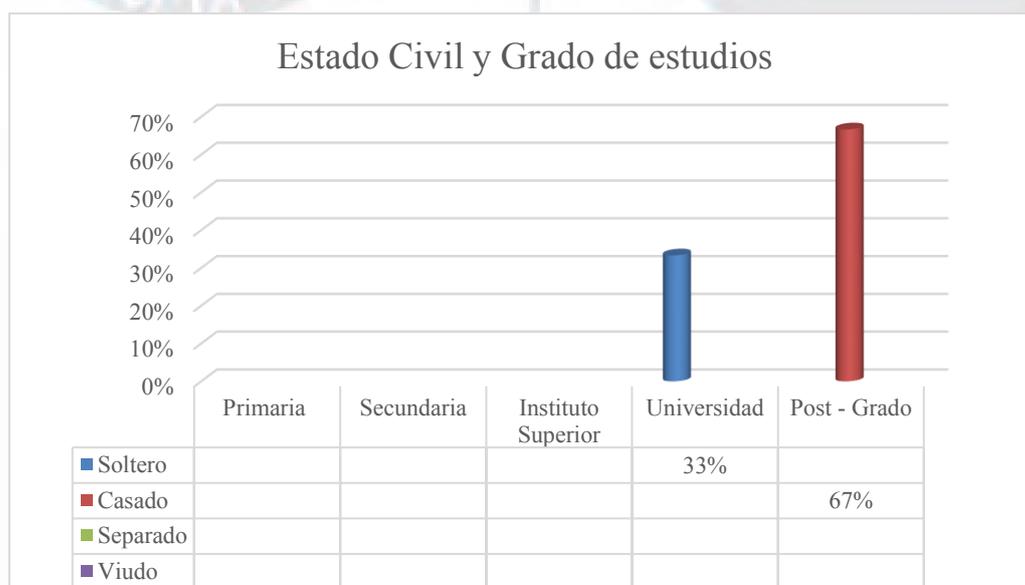
#### 4.1.3. Entidades del estado

Se realizaron entrevistas a personal calificado y experto de la entidad Sierra y Selva Exportadora. La selección de los expertos se basó en los siguientes criterios: (a) la condición de contar, cada uno de ellos, con reconocimientos académico o profesionales en la industria del agro (idealmente en la industria hortofrutícola); (b) perfiles profesionales que se desempeñasen en puestos relevantes y vinculados a la industria (investigación, asesoría, enseñanza, gestión, planificación, explotación, exportación, etc.) ya sea en el sector público o

en el sector privado; (c) contar con conocimiento de la geografía y cultura de la zona de estudio. Según estos criterios se contactó con el Sr. William Daga, Especialista de la Dirección de Promoción y Articulación Comercial de Sierra y Selva Exportadora, el Sr. Nilo Ccoicca, Jefe de Sierra y Selva Exportadora para la Región Apurímac y el Sr. David Circa, Coordinador de Sierra y Selva Exportadora para la provincia de Chincheros (ver Figuras 11 y 12).



*Figura 11.* Rango de edad y género de especialistas encuestados

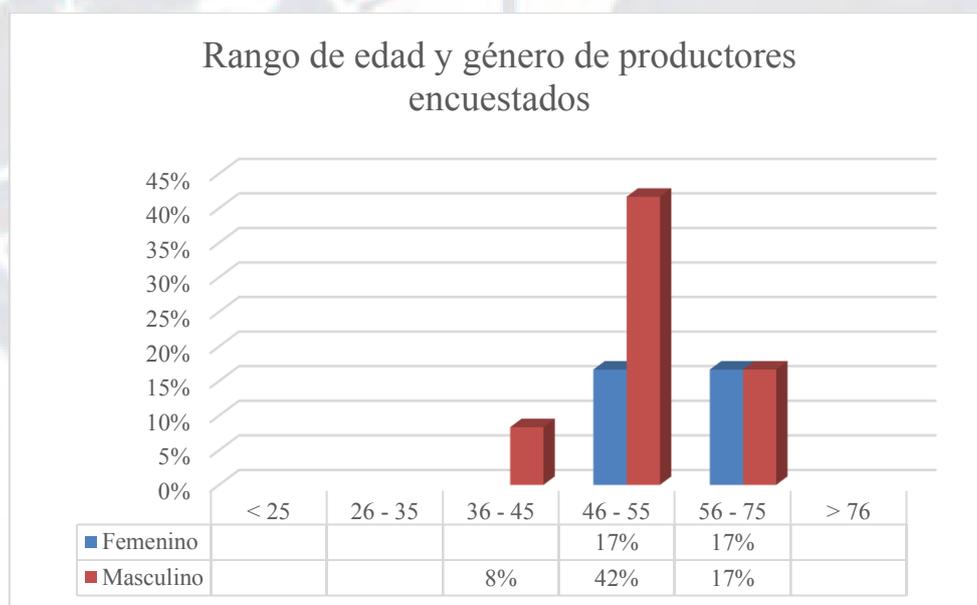


*Figura 12.* Estado civil y grado de estudios de especialistas encuestados.

#### 4.1.4. Productores

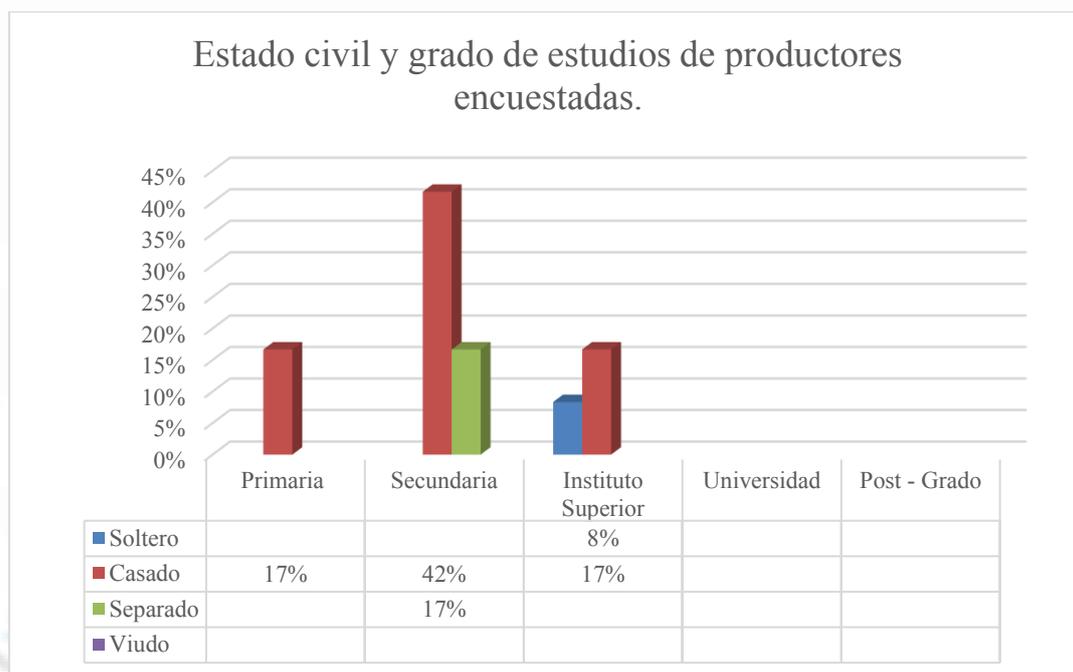
Las encuestas fueron realizadas a los presidentes de asociaciones y agricultores de las diversas asociaciones de la zona, siendo cuatro las asociaciones que se lograron encuestar: (a) Asociación 1: Asociación de Productores Agropecuarios y Frutícolas El Edén; (b) Asociación 2: Asociación de Fruticultores Valle Pampas; (c) Asociación 3: Asociación de Productos Agropecuarios Quisagui; y (d) Asociación 4: Asociación de Productores Agropecuarios orgánicos Valle Pampas, obteniendo los resultados que se muestran a continuación.

Las Figuras 13 y 14 corresponden al perfil del socio productor, de las cuales se pueden apreciar los resultados de variables tales como el rango de edad, género de los agricultores, estado civil y grado de estudio.



*Figura 13.* Rango de edad y género de productores encuestados.

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta parte de la encuesta se observó que el 75% de los encuestados cuenta con educación primaria y secundaria, mientras que el 25% cuenta con formación técnica. También se observó el 67% de encuestados son de género masculino, siendo el estado civil predominante el de casado(a), alcanzando el 75% y el rango de edad que presentó mayor frecuencia es el de 46 a 55 años de edad (58%).



*Figura 14.* Estado civil y grado de estudios de productores encuestadas.

#### **4.2. Competitividad del Perú**

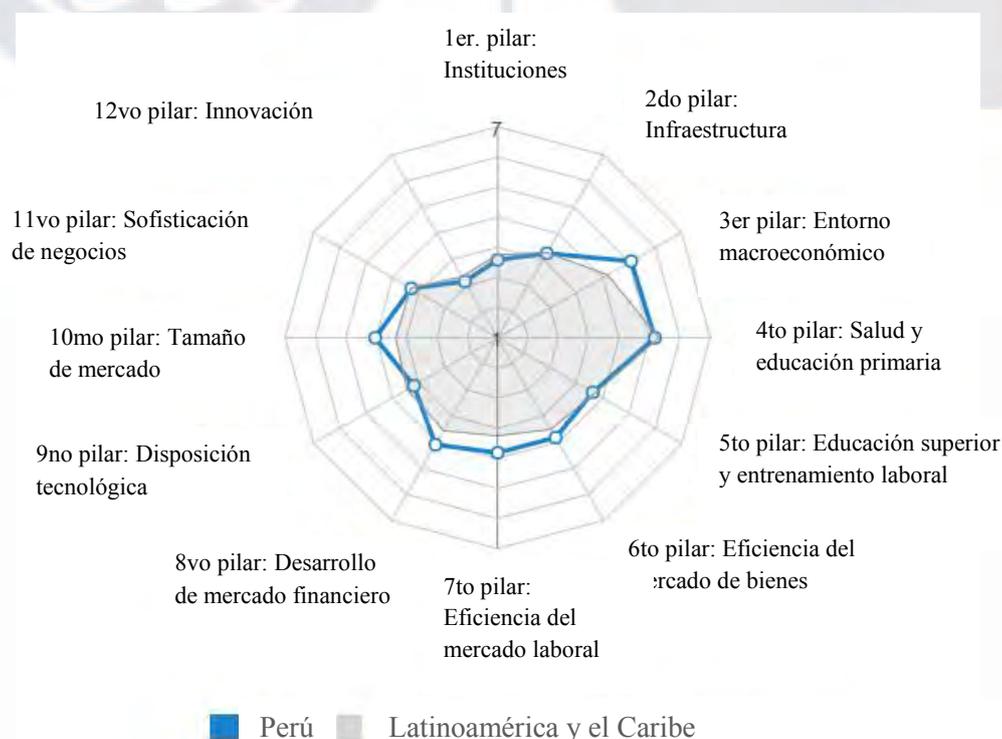
El Perú ha registrado mejoras importantes en, entorno macroeconómico y desarrollo del mercado financiero, sin embargo, aún existen desafíos que se deben enfrentar para ser más competitivos mundialmente ya que actualmente se encuentra en el puesto 72 de 137 países evaluados, de acuerdo con el Reporte Global de la Competitividad 2017 – 2018 del WEF (Schwab & Sala, 2018). La tendencia positiva a la mejora de la competitividad se vio estancada en 2012 y 2013 años donde registro su mejor ubicación y desde los cuales ha ido disminuyendo posiciones; de esta forma, a pesar de que el 2016 se había recuperado dos posiciones, en 2018 cayó cinco hasta su actual posición (ver Figura 15).

Según el mismo reporte del WEF, el Perú pertenece al grupo de países Orientados por la mejora de la Eficiencia, a pesar de haber retrocedido siete posiciones respecto del año anterior en este aspecto; en cuanto al aspecto donde presenta mayores déficits está la Innovación a pesar de avanzar cinco casillas (ver Figura 16).

La ubicación del Perú en la mitad inferior del ranking mundial de competitividad evidencia que existe una brecha importante de oportunidades de mejoras en las que se debe trabajar para llegar a los estándares de países desarrollados.



*Figura 15.* Evolución de la Competitividad Peruana Posición Mundial 2007 – 2017. Adaptado del “Reporte Global de la Competitividad 2017 – 2018” por el World Economic Forum.



*Figura 16.* Pilares de la Competitividad de Perú 2017.- 2018. Tomado del “Reporte Global de la Competitividad 2017 – 2018” por el World Economic Forum

### 4.3. Competitividad de la región de Apurímac

La región de Apurímac, de acuerdo al Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 (CENTRUM Católica, 2016) se ubica en el puesto 21 a nivel nacional y en el puesto 14 según Índice de Competitividad Regional 2018 del Instituto Peruano de Economía (IPE) (2018), (ver Figura 17).

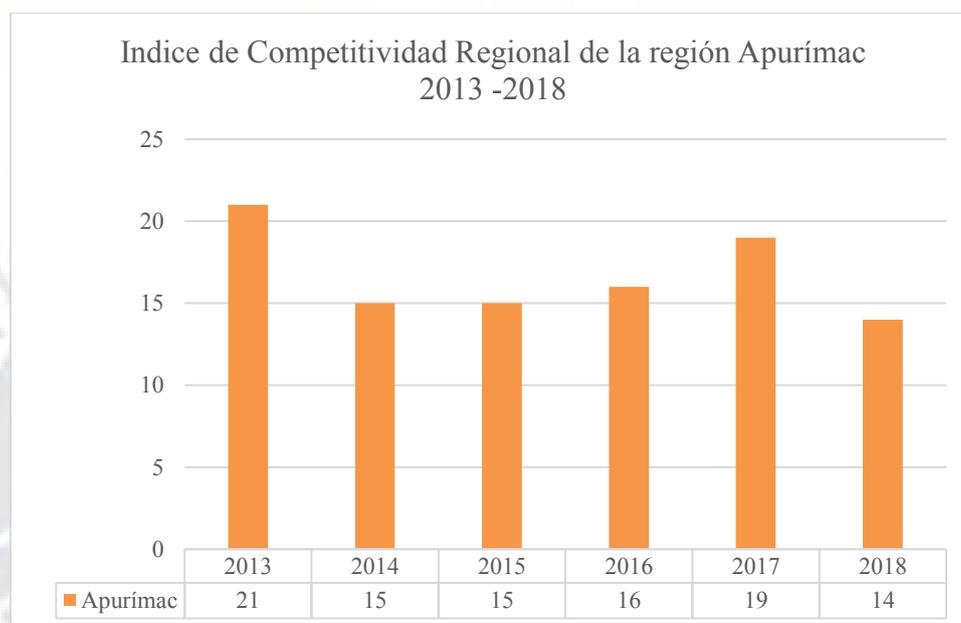
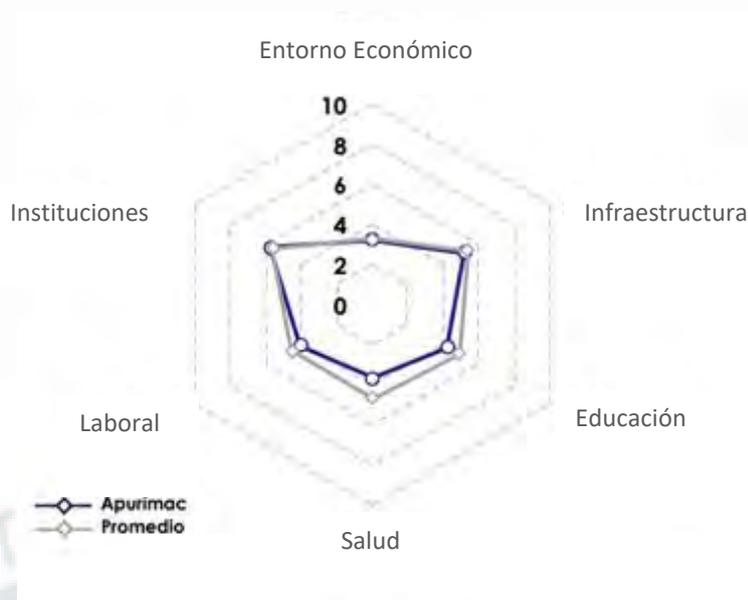


Figura 17. Índice de Competitividad Regional de la región Apurímac 2013 – 2018. Adaptado del “Índice de Competitividad Regional 2018” por el Instituto Peruano de Economía

Según este último índice, la región Apurímac es la que mayor avance ha tenido en competitividad y esto corresponde principalmente a mejoras en el pilar instituciones donde escaló ocho posiciones gracias a la disminución en el número de homicidios y la celeridad en la resolución de expedientes judiciales; así como en el pilar laboral donde avanzó seis posiciones gracias a la mayor creación de empleo formal y la reducción de la brecha en los ingresos laborales por diferencia de género; sin embargo, este ascenso en el ranking aun deja a la región en la mitad inferior nacional y por lo tanto no coloca aún a la región en una posición que le permita lograr un desarrollo de competitividad sostenible en el tiempo, en ese sentido también se evidencia una brecha importante de mejoras por trabajar para lograr números que por lo menos se encuentren dentro de la media nacional. (ver Figura 18).

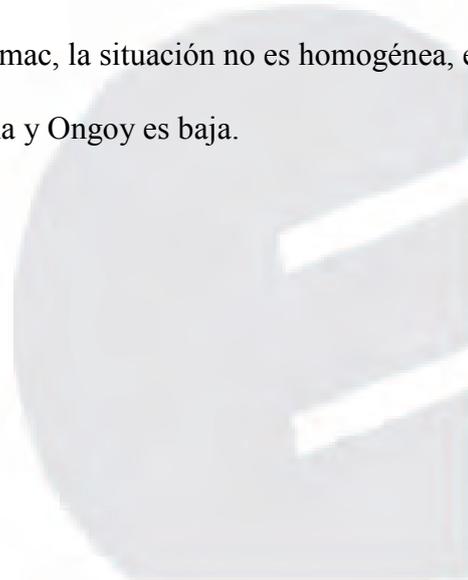
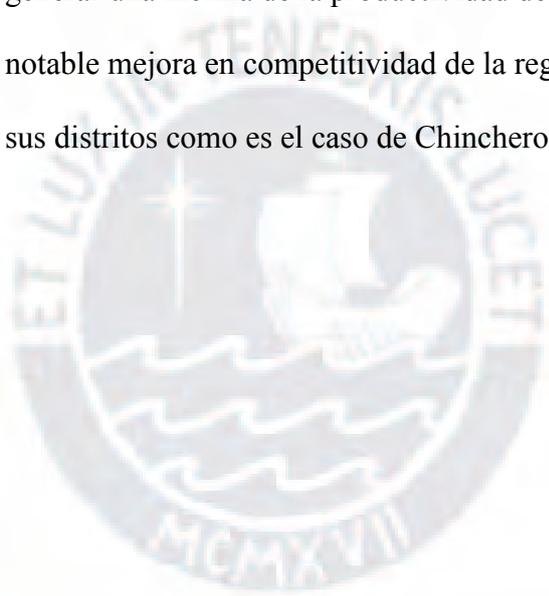


*Figura 18.* Pilares de la Competitividad de Apurímac 2017.- 2018. Tomado del “Índice de Competitividad Regional 2018” por el Instituto Peruano de Economía

#### 4.4. Competitividad de los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy

Utilizando el modelo del Diamante de Porter, se realizó un análisis de competitividad de los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy (ver Figura 19), con lo cual se observa la existencia aún de deficiencias comunes para los tres distritos que se requieren eliminar a fin lograr una mayor competitividad en la zona. Respecto al primer pilar: (a) condiciones de la demanda, se encontraron diversas deficiencias tales como bajas prácticas de sanidad, bajo poder adquisitivo así como una incipiente internacionalización de la demanda entre otros; (b) industrias relacionadas y de apoyo, en este pilar se encontró bajo acceso a servicios de certificaciones y servicios financieros, un limitado acceso a información técnica y comercial y una baja seguridad y confianza hacia los proveedores; (c) condiciones de los factores, pilar donde se tomó en consideración dos tipos de factores: en primer lugar los factores básicos, entre los cuales se encontró una buena condición climática, lo cual es un elemento fundamental para la oferta productiva de la región, buena calidad de agua, aire y suelos; en segundo lugar los factores avanzados, se detectó baja infraestructura de riego, así como una

ineficiente infraestructura vial lo que genera una inadecuada interconexión entre los corredores viales y económicos; (d) en el pilar estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, se encontró una alta informalidad de las pymes, baja prácticas de asociatividad por lo que se genera en general una baja productividad; (e) en el pilar estado, aunque a nivel regional se ha evolucionado, se hace evidente la falta e ineficiente utilización de los presupuestos asignados; finalmente (f) en el pilar probabilidad / casualidad, se destaca que la zona es muy propensa a desastres naturales como huaycos, inundaciones lo que puede generar una merma de la productividad de la zona. En consecuencia aun que existe una notable mejora en competitividad de la región Apurímac, la situación no es homogénea, en sus distritos como es el caso de Chincheros Huaccana y Ongoy es baja.



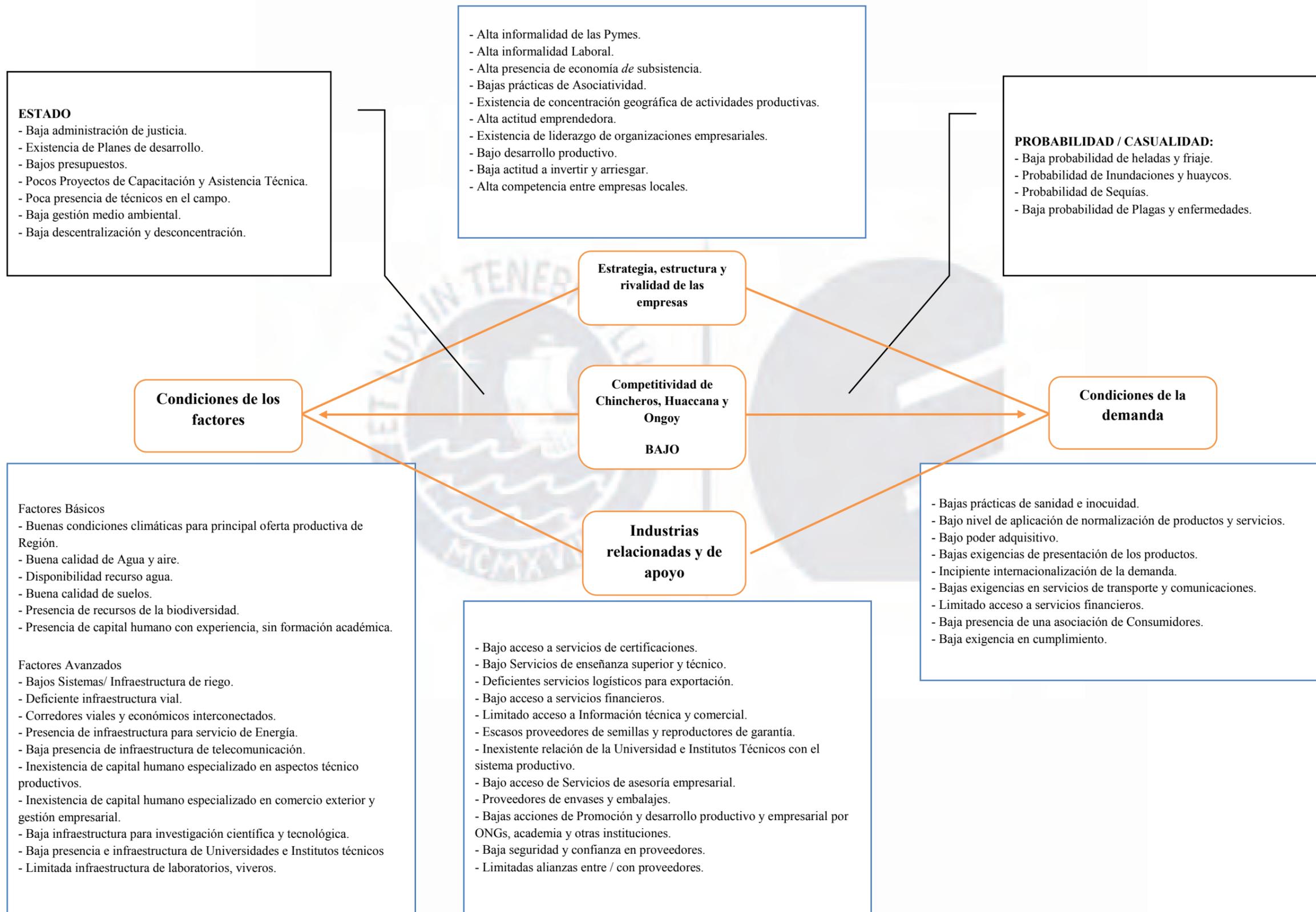


Figura 19. Análisis de Competitividad de los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy utilizando el Diamante de Porter

#### 4.5. Competitividad de la palta en el Perú

Dentro de la cadena productiva de la palta se identificó principalmente tres agentes antes de que el producto llegue al consumidor: (a) productores; (b) acopiadores (mayoristas, minoristas y empacadores); y (c) comercializadores (nacionales, internacionales), tal como se muestra en la Figura 20. Según Porter (2014):

Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y rentabilidad) a lo largo del tiempo. (p. 98)

En ese sentido, al analizar la estructura de la industria de la palta en el Perú con el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, se evidenció que: (a) existen pocas barreras de entradas a la industria, salvo el tiempo de espera de cosecha y recupero de capital, dentro de los posibles nuevos competidores para la industria nacional se tiene primordialmente industrias extranjeras que tengan la capacidad de desarrollar y realizar operaciones en mercados internacionales dentro de las ventanas exportadoras con las que actualmente opera la industria nacional como el caso de Colombia (Aguacate: el oro verde de la economía colombiana, 2017) quienes además tienen la ventaja de llegar en menor tiempo a los importantes mercados de Europa y Asia gracias a su acceso al Atlántico; (b) en cuanto a la rivalidad entre los competidores existentes, se identificó que es alto por el lado de la industria extranjera que está apostando por tecnologías para mejorar su productividad a fin de incrementar la oferta exportadora, este es el caso de Sudáfrica que ha desarrollado una nueva variedad de palta que permite mejores rendimientos y estandarización de calidad del producto (Ernst, A., Ernst, Z. R., & Ernst, E., 2015), considerando que además se trata de un mercado

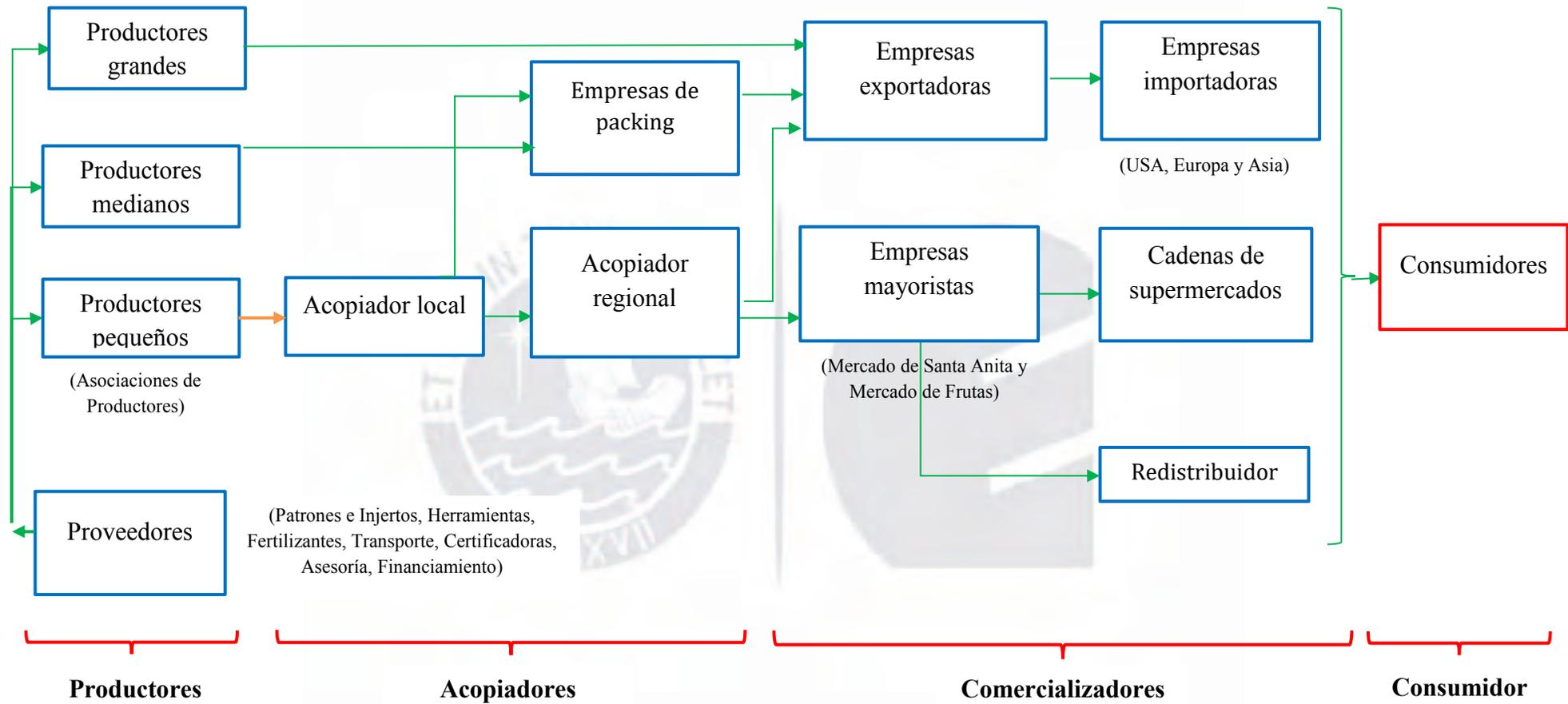


Figura 20. Análisis general de la cadena productiva de la palta en el Perú.

cercano al Europeo y Asiático, convirtiéndose en un rival con ventaja comparativa sobre la industria peruana en general; (c) en lo que respecta a los sustitutos, se considera el tipo de consumo del producto, de esta forma para el consumidor de paltas en el desayuno se identifica la industria láctea y frutícola con productos como la mantequilla, el manjar y la mermelada, mientras que para el consumidor en el almuerzo que utiliza el producto en la preparación de ensaladas se identifica la industria hortícola y frutícola con productos como la aceituna, tomate, zapallo italiano, banano y melón; en ambos casos y considerando tanto la industria nacional como extranjera, la amenaza es baja (MEF et al., 2016); (d) al hacer referencia al nivel de negociación de los proveedores, se evidencia que en el mercado agropecuario peruano se presenta una enorme brecha entre el productor y el comercializador, por lo que el poder de negociación de los productores a nivel nacional es muy bajo, situación que permite tanto a acopiadores como agroindustriales obtener mejores márgenes (Fund, 2011); y (e) al hacer referencia al poder de negociación de los clientes, se debe distinguir los mercados de exportación, donde los clientes valoran los productos saludables así como su procedencia y por lo tanto son más exigentes (requisitos fitosanitarios, de empaque y comercio justo, entre otros) (Zegler, 2018), evidenciando un alto poder de negociación; mientras que el mercado nacional el poder de negociación es moderado al ser menos exigente (ver Figura 21).

La industria de la palta peruana, en los últimos, se ha ido consolidando gracias a un crecimiento sostenido de su exportación, llegando a ocupar en la actualidad el tercer puesto a nivel mundial en exportaciones de este producto; sin embargo, este crecimiento aun no es suficiente para satisfacer la demanda internacional de la palta, ni tampoco para obtener el primer lugar de este ranking, el cual ha venido siendo ocupado por México gracias a su alta tecnificación y su capacidad productiva durante todo el año (ver Figura 22).



Figura 21. Análisis de las cinco fuerzas de la industria de la palta peruana.



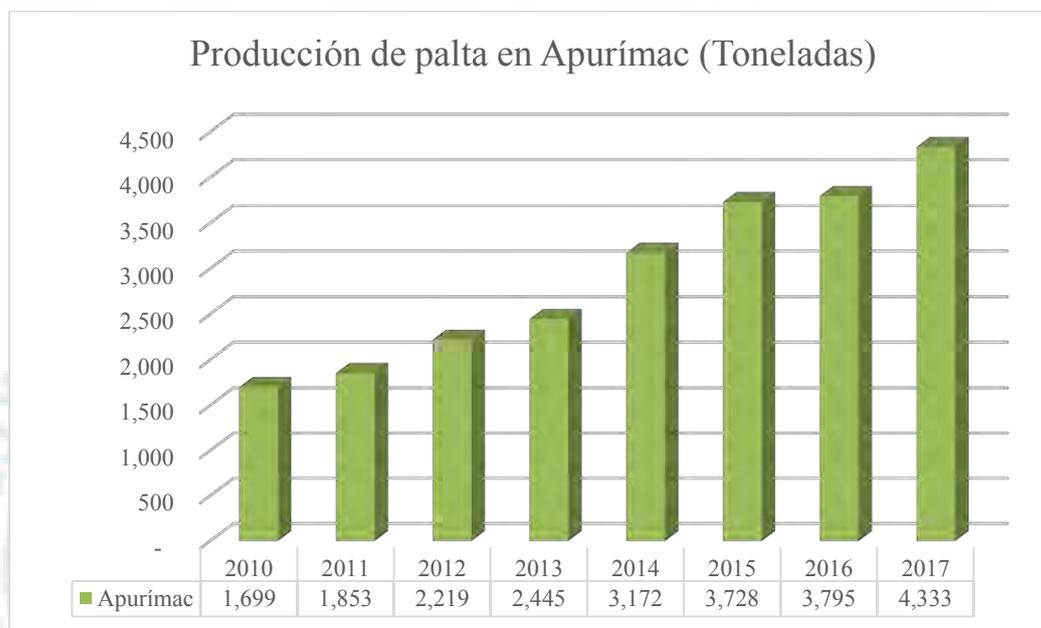
Figura 22. Evolución de exportaciones de paltas de los cinco primeros países exportadores de palta a nivel mundial. Tomado de Trademap. 2018.  
([http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=3||||080440|||6|1|1|2|2|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||080440|||6|1|1|2|2|1|2|1|1))

#### 4.6. Competitividad de la palta en la región de Apurímac

Respecto a la región de Apurímac (ver Figura 18), se identificó lo siguiente: (a) las barreras de entrada a la industria son de nivel bajo, ya que existe una gran cantidad de hectáreas aptas para cosechar palta a lo largo del valle que pueden ser aprovechadas e incluso compradas por los inversionistas nacionales o internacionales a un buen precio de mercado (PCM et al., 2010, p.46); (b) en cuanto a la rivalidad entre los competidores existentes, se identificó que es alta, ya que existe una diversidad de regiones las cuales ofrecen el mismo producto tanto al mercado local como internacional (Perú se consolida como segundo proveedor mundial de paltas, 2018) como es el caso de las paltas de otras regiones como Lima, la Libertad y Junín, que actualmente abarcan el 80% de la producción Nacional (MINAGRI, 2008); (c) la tercera fuerza se refiere a los productos sustitutos que tienen un poder medio y en esta se encuentra productos de la industria láctea destacando la mantequilla el queso y el manjar; (d) el nivel de negociación de proveedores de la región de Apurímac es muy bajo, ya que existen intermediarios entre agricultores y comercializadoras que compran los productos al menor precio y los revenden a los comercializadores con grandes márgenes comerciales para ellos, mientras que el agricultor no recibe un precio justo (Mac Kee, F., 2018); (e) y por último, el poder de negociación de los clientes, depende si éste es nacional o internacional, ya que el primero tiende a buscar el menor precio mientras que los clientes internacionales muestran mayor interés en la calidad del producto por lo cual el precio es un tema secundario y los precios tienden a lograr un crecimiento anual en los últimos años (Koo, W., 2017) .

En la Figura 23, se aprecia que la región cuenta con elementos para lograr convertirse en un impulsor de la producción de palta a nivel nacional, si es que se logra una adecuada sinergia entre todos los agentes involucrados en la cadena de producción, ya que se debe considerar que la demanda tanto a nivel local como internacional ha tenido una tendencia

ascendente y se espera que se mantenga así en los próximos años. Es por ello que la región ha venido incrementando sus áreas de cultivo de este producto, por lo que año tras año ha ido aumentando su capacidad de producción, para así lograr una mayor oferta hacia los mercados.



*Figura 23.* Producción de palta en Apurímac (toneladas). Tomado del Sistema de Información Regional para la toma de decisiones, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018. (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>)

#### **4.7. Competitividad de la palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy**

Al analizar la actividad llevada a cabo en la cadena productiva y de comercialización de la palta Fuerte y Hass en la zona de estudio, se evidenció que existe un precario nivel de asociatividad, principalmente en la fase de producción; situación que debe ser revertida para reducir la posición de dominio que los acopiadores tienen sobre los productores, los cuales limitan sus operaciones a las labores de cultivo. La mejora de las relaciones de asociación como el posible ingreso de un nuevo agente con acceso a mercados principalmente de exportación reduciría considerablemente la posición de estos acopiadores ya que tendrían que reducir sus márgenes para mantenerse dentro de la cadena de exportación; sin embargo,

debido a las bajas barreras de entrada, se observa la aparición de eventuales agentes que actúan como acopiadores, incrementando el número de intermediarios que no muestran interés por generar relaciones de largo plazo y de confianza (ver Figura 24). También se identificó la necesidad de desarrollar junto con el gobierno regional y los gobiernos municipales la infraestructura que permita sortear los obstáculos operativos para ser más competitivos y lograr colocar los productos en mercados más atractivos (ver Figura 25).



Figura 24. Análisis de la industria de la palta en la región de Apurímac.

#### 4.8. Factores clave de éxito para el desarrollo de un clúster de palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy.

Las encuestas realizadas permitieron identificar las principales características de los agentes involucrados en la cadena productiva de la palta de los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy.

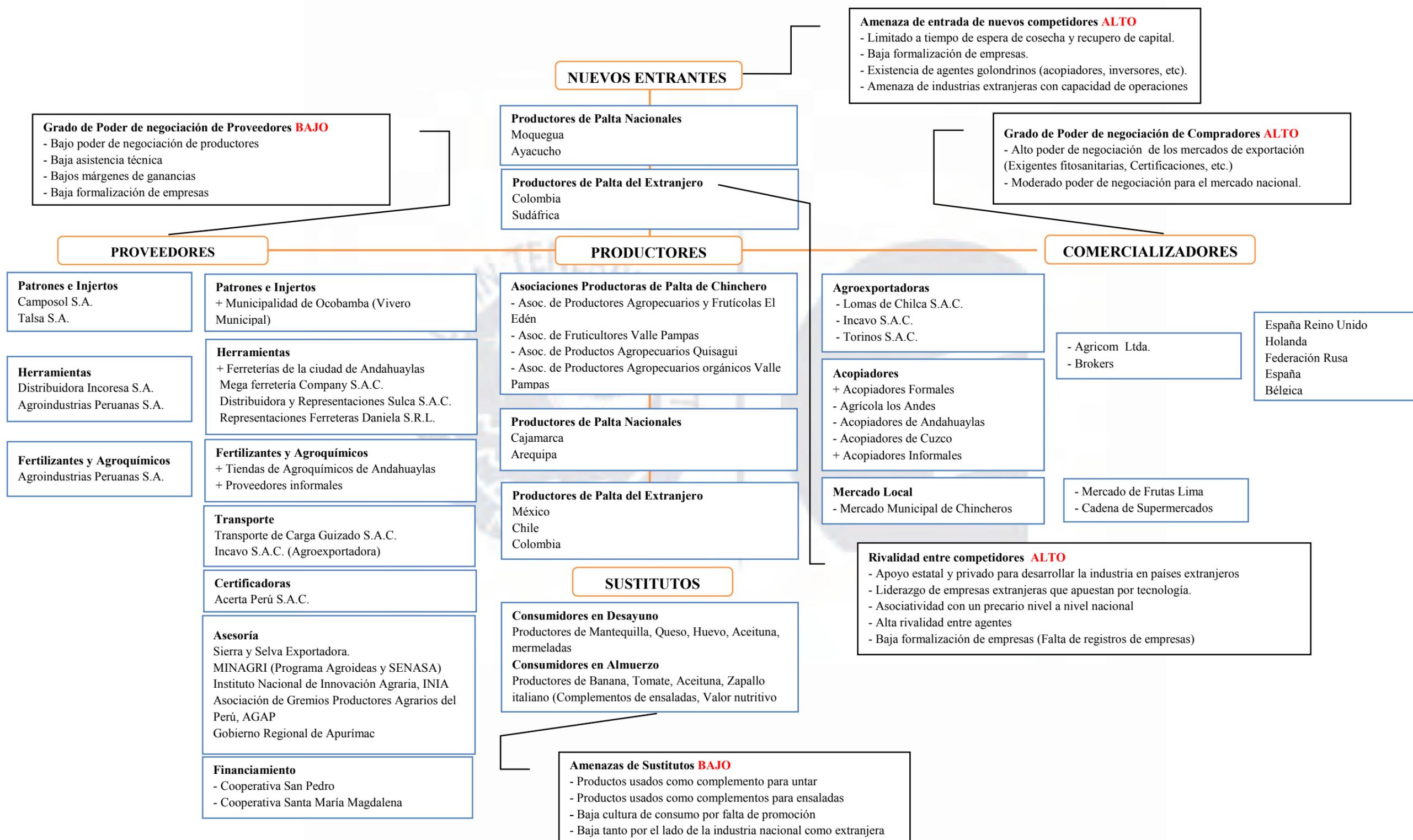


Figura 25. Análisis de la estructura de la industria de la palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy.

#### 4.8.1. Proveedores

Los resultados muestran que un factor común identificado en las actividades realizadas en la zona es la informalidad, lo que afecta directamente a la actividad de la comercialización de productos e insumos necesarios para llevar a cabo los cultivos de palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy. Asimismo, se observó que las ventas han mostrado un incremento en los últimos años; sin embargo, una característica común es la variabilidad en las ventas, no pueden estimar o prever las ventas a futuro para así tomar las decisiones necesarias para abastecimiento, compras u otro tipo de preparación. Otro detalle a resaltar es que ninguna de empresas en las que se practicaron las encuestas cuenta con certificaciones que acrediten sus operaciones, procesos o productos, ni con una planificación o estrategias a largo plazo, por lo que no existe una visión a la cual alinear los caminos y las decisiones. Por último, se observó que existen nociones básicas del término cooperación en las empresas en las que se practicaron las encuestas pero no al nivel requerido para llevar a cabo actividades relacionadas con un clúster ni orientadas a atender en el futuro, pedidos de gran envergadura provenientes de mercados internacionales. Asimismo, se identificaron a los proveedores que participan de esta cadena productiva (ver Tabla 6)

Tabla 6

*Proveedores identificados dentro de la cadena productiva de los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy*

Proveedores
Patrones e injertos
Municipalidad de Ocobamba (vivero)
Camposol S.A.
Talsa S.A.
Herramientas
Ferreterías de la ciudad de Andahuaylas
Mega ferretería Company S.A.C.
Distribuidora y Representaciones Sulca S.A.C.
Representaciones Ferreteras Daniela S.R.L.
Distribuidora Incoresa S.A.
Agroindustrias Peruanas S.A.
Fertilizantes y Agroquímicos
Agroindustrias Peruanas S.A.
Tiendas de Agroquímicos de Andahuaylas
Proveedores informales
Transporte
Transporte carga Guizado S.A.C.
Incavo S.A.C.
Certificadoras
Acerta Perú S.A.C.
Financiamiento
Cooperativa San Pedro
Cooperativa Santa María Magdalena

#### **4.8.2. Comercializadores**

Los resultados muestran que uno de los principales problemas para llevar a cabo la comercialización de la palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy es la informalidad con la que se opera en la zona. Esta informalidad genera situaciones como por ejemplo las ventas sin ningún tipo de contrato, compras no programadas, intermediarios y compradores esporádicos que buscan completar pedidos con la producción de los agricultores de estos distritos, sin orientación alguna hacia la sostenibilidad. También, se observó que el

nivel de ventas aumentó en los últimos años, tanto para la palta como para la quinua y para algunos cítricos.

Otro detalle a resaltar es que la empresa en la que se practicó la encuesta no cuenta con certificaciones que acrediten sus operaciones, procesos o productos, ni con una planificación o estrategias a largo plazo. Por último, se observó que se cuenta con nociones básicas de cooperación. En la Tabla 7 se observa los comercializadoras involucradas en la cadena productiva de palta de los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy.

#### **4.8.3. Entidades del Estado**

De manera unánime los especialistas entrevistados manifestaron que sí existe un sistema de valores en la provincia de Chincheros que contribuye con el desarrollo de la actividad agrícola; sin embargo, este sistema primordialmente se basa en la asociatividad y el respeto de la utilización de recursos con un enfoque local, que termina por rendir dividendos en el corto plazo, debilitándose cuando se presentan proyectos que involucran mayores volúmenes y utilidades. Asimismo, coinciden en la importancia de los esfuerzos que se realizan para la formación de un clúster que promueva la cadena productiva de la palta, producto en el que se basa la economía local. Finalmente, resaltaron la presencia de profesionales técnicos tanto del sector público como privado (empresas acopiadoras); sin embargo, es temporal y no permite la sostenibilidad del modelo, lo que incentiva la informalidad para operar en la zona, la existencia de agentes oportunistas esporádicos dentro de la cadena, desalentando la planificación a largo plazo. En la Tabla 8, se detalla las entidades del estado que participan de la cadena productiva de palta.

Tabla 7

*Comercializadoras identificados dentro de la cadena productiva de los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy*

Comercializadores	
Agroexportadoras	Lomas de Chilca S.A.C. Incavo S.A.C Torinos S.A.C
Acopiadores informales	
Acopiadores formales	Agrícola los Andes Acopiadores de Cuzco Acopiadores Informales
Mercado local	Mercado Municipal de Chincheros

Tabla 8

*Entidades del estado identificados dentro de la cadena productiva de los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy*

Entidades del Estado
Sierra y Selva Exportadora (SSE)
Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)
Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA)
Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP)
Gobierno regional de Apurímac

#### 4.8.4. Productores

En la Tabla 9, se pueden apreciar los resultados correspondientes a los productos producidos en la zona por los encuestados; mientras que en la Tabla 10 se muestran los porcentajes de hectáreas destinadas al cultivo de palta por cada una de las asociaciones evaluadas. Debido a este análisis se pudo obtener un registro del total de hectáreas que posee cada asociación, así como también se pudo obtener el porcentaje de producción de palta correspondiente a cada una tomando como referencia la palta Fuerte y la palta Hass.

Tabla 9

*Productos Producidos por los Encuestados*

Productos producidos	Porcentaje
Palta Fuerte	51%
Palta Hass	34%
Chirimoya	3%
Mandarina	4%
Zanahoria	3%
Papa	5%
Total	100.00%

Tabla 10

*Área Dedicada a la Agricultura y Tipo de Palta.*

Asociación	Tipo de palta producida				Total Ha
	Palta Fuerte		Palta Hass		
	% Producción	Ha	% Producción	Ha	
Asociación 1	85%	40	15%	7	47
Asociación 2	75%	50	25%	17	67
Asociación 3	82%	43	18%	9	52
Asociación 4	83%	50	17%	10	60
Total	81%	183	19%	43	226

Respecto a su producción, los agricultores indicaron que el 85% de la producción es de palta y el 15% restante corresponde a productos tales como chirimoya, mandarina, zanahoria y papa, siendo estos últimos utilizados principalmente para el autoconsumo o para el intercambio con otros productos entre los mismos agricultores, lo que evidencia el nivel de informalidad con el que se opera en la zona, ya que estos productos muchas veces son intercambiados por insumos como abono, recurriendo a la antigua figura del trueque. También se observó que las asociaciones encuestadas cuentan con 45 a 70 hectáreas aproximadamente para cultivo de palta, de las que destacan la palta Fuerte y Has. De esta producción el 81% corresponde a palta Fuerte, mientras que el 19% a la palta Hass, la cual

viene incrementando debido a que los agricultores han tomado conocimiento de dos hechos; que es un tipo de palta con importante demanda en el extranjero y que la venta de este producto les permite obtener mayores márgenes.

Los resultados que se muestran en la Tabla 11 están referidos al rendimiento promedio en toneladas de palta obtenido por cada hectárea de cultivo durante el último año.

Tabla 11

*Rendimiento por Hectárea (tonelada).*

Rendimiento por Ha (toneladas)	Porcentaje
4 t	17%
5 t	25%
6 t	42%
7 t	16%
	100%

Los resultados correspondientes a los inconvenientes con los que deben lidiar los agricultores durante la cosecha y etapa de comercialización se muestran en la Tabla 12 y Tabla 13, que evidencian los problemas que surgen en cada etapa del proceso. También se realizó una ponderación de los mismos a partir de la información proporcionada por cada agricultor encuestado, con la finalidad de ordenarlos por grado de criticidad.

Con respecto a la etapa de cosecha de la palta (Fuerte y Hass), se observó que se presentan inconvenientes que no permiten alcanzar un rendimiento óptimo, obteniendo los siguientes resultados: (a) la falta de canales de riego, alcanzando un 33% de incidencia para los agricultores, manifestando que esta limitante les impide realizar una mayor inversión en hectáreas, tecnificación o mejora de la calidad del producto, realizando sus actividades de manera artesanal; (b) no se cuenta con las herramientas adecuadas para la cosecha del producto, alcanzando un 22.5% de incidencia para los agricultores, manifestando la necesidad de contar con escaleras, tijeras telescópicas y motobombas, viéndose en la necesidad de improvisar herramientas con los materiales que tienen a disposición; (c) las corrientes de

Tabla 12

*Problemas en la Cosecha de Palta.*

Problemas en la cosecha de palta	Porcentaje
Falta de canales de riego	33.0%
Falta de herramientas	22.5%
Fuertes corrientes de viento	18.0%
Enfermedades tipo plaga	15.0%
Abono a utilizar	11.0%
Otros	0.5%
Total	100%

Tabla 13

*Problemas en la Comercialización de Palta.*

Problemas en la comercialización de palta	Ponderado	Porcentaje
No existe poder de negociación	52	29.0%
Falta de centro de acopio	50	27.5%
Ventas sin contrato	42	23.0%
Cantidad de intermediarios	19	11.0%
Pago al agricultor, no a la asociación	16	9.0%
Otros	1	0.5%
Total	180	100%

viento, alcanzando un 18% de incidencia para los agricultores y sobre el cual no tiene control debido a que depende del clima y las condiciones ambientales que se presenten en el año; (d) las plagas, alcanzando un 15% de incidencia para los agricultores, manifestando que son controladas de manera empírica, ya que no cuentan con personal especializado; y (e) el abono utilizado, alcanzando un 11% de incidencia para los agricultores, manifestando que

principalmente es preparado por ellos mismo utilizando insumos propios o realizando trueques entre ellos a cambio de frutas o verduras que cultivan para autoconsumo.

A su vez, en la etapa de comercialización de la palta (Fuerte y Hass), se observó que se presentan inconvenientes para el desarrollo de esta actividad, obteniendo los siguientes resultados: (a) no existe poder de negociación, alcanzando un 29% de incidencia para los agricultores, manifestando que la venta se realiza directamente a intermediarios y acopiadores con quienes no se lleva a cabo una negociación que los deje satisfechos para determinar el precio de venta; (b) la falta de un centro de acopio que permita organizar y conservar la producción, alcanzando un 27.5% de incidencia para los agricultores; (c) la informalidad para llevar a cabo negocios en la zona, alcanzando un 23% de incidencia para los agricultores y que se materializa en ventas sin contratos ni boletas, tratos de palabra y pagos contra entrega, manifestando que incluso se encuentran obligados en algunos casos, por la necesidad de cerrar una venta, a otorgar crédito para el pago asumiendo el riesgo de no llegar a cobrar, debido a que no cuentan con los mecanismos necesarios; (d) la existencia de intermediarios que impiden que los productores lleguen directamente al cliente final, alcanzando un 11% de incidencia para los agricultores; y (e) pago directo al agricultor y no a la asociación, alcanzando un 9% de incidencia para el agricultor, manifestando que algunos agricultores negocian parte de sus ventas directamente con los intermediarios, dejando de lado a la asociación a la que pertenecen.

Por otro lado, la Figura 26, muestra los resultados obtenidos sobre la disposición de los agricultores para colaborar con sus competidores directos, proveedores y clientes, así como las razones para hacerlo.

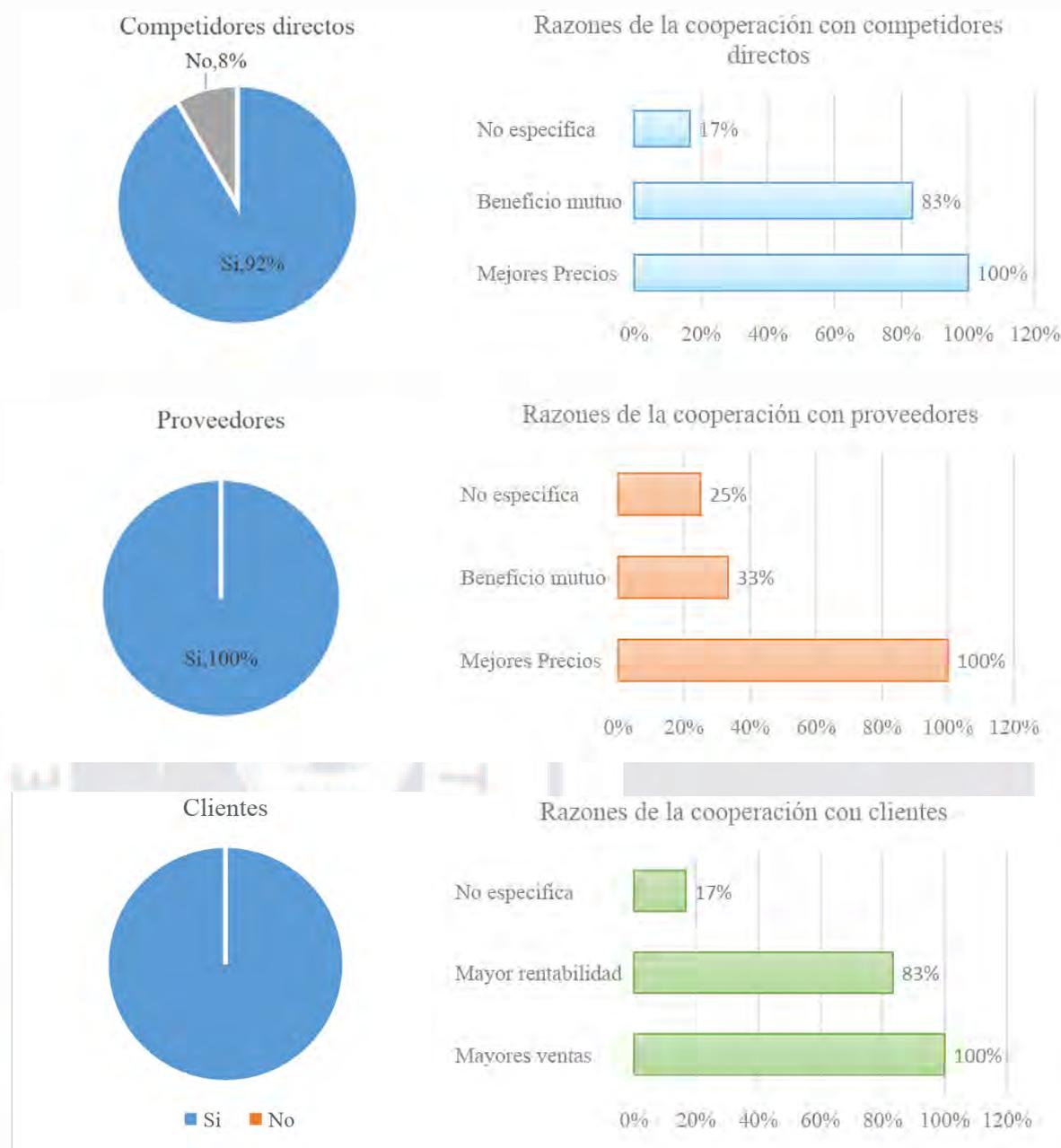


Figura 26. Disposición y razones de los agricultores para cooperar con los competidores directos, proveedores y clientes.

En la Figura 27, se observa los resultados sobre el conocimiento de los términos competencia y cooperación, mientras que la Figura 28 se observa los resultados del entendimiento del término competidor. Respecto al conocimiento previo acerca del clúster por parte de los agricultores encuestados, se obtuvo como resultado que más del 70% ha oído acerca del término competencia mientras que más del 80% ha oído acerca del término cooperación. También se observó que el 78% relaciona al competidor como una persona,

empresa o asociación que vende el mismo producto, y en un 22% a las asociaciones o empresas colindantes o cercanas, independientemente de los productos que vendan. Otro resultado que se obtuvo está referido a que el 92% de los agricultores encuestados está dispuesto a cooperar con sus competidores directos y de estos el 100% lo haría con la finalidad de obtener mejores precios y el 83% para lograr un beneficio mutuo. Asimismo se obtuvo que el 100% del total de agricultores encuestados estuvo de acuerdo en colaborar con sus proveedores, siendo las principales razones lograr mejores precios (100%) y lograr un beneficio mutuo (35%). De igual forma se obtuvo que el 100% del total de agricultores encuestados estuvo de acuerdo en colaborar con sus clientes, siendo las principales razones incrementar sus ventas (100%) e incrementar su rentabilidad (82%).

#### 4.8.5. Factores Clave de Éxito

La información obtenida fue complementada con la opinión de los expertos en la industria, el Sr. William Daga, Especialista de la Dirección de Promoción y Articulación Comercial de Sierra y Selva Exportadora, el Sr. Nilo Ccoicca, Jefe de Sierra y Selva Exportadora para la Región Apurímac y el Sr. David Circa, Coordinador de Sierra y Selva Exportadora para la provincia de Chincheros, permitiendo identificar 10 FCE, (ver Tabla 14).

Tabla 14

#### *Factores Clave de Éxito*

Factores Clave de Éxito	
(a) Asociatividad y creación de redes de confianza	(f) Formalización de empresas
(b) Liderazgo empresarial	(g) Acceso a financiamiento
(c) Infraestructura hidráulica	(h) Gestión del capital de trabajo
(d) Infraestructura logística	(i) Acceso y desarrollo de nuevos mercados
(e) Tecnificación y capacitación en procesos	(j) Producto de calidad

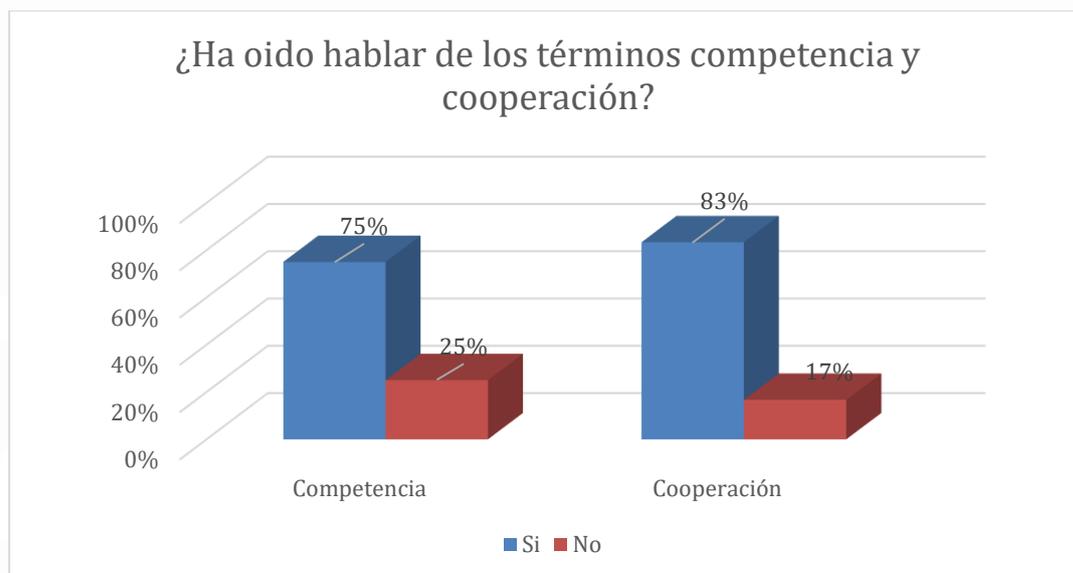


Figura 27. Agricultores que conocen los términos competencia y cooperación

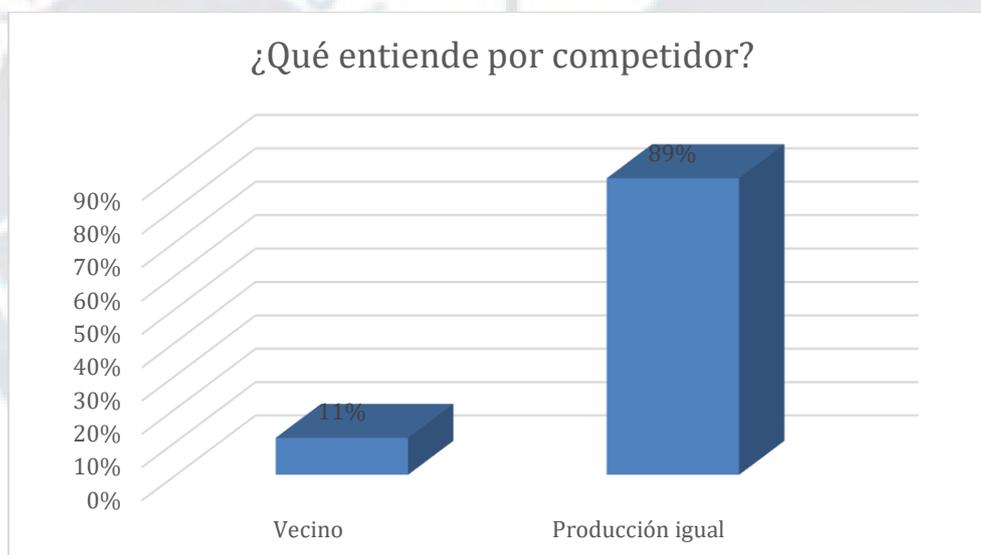


Figura 28. Definiciones de agricultores sobre el término competidor

El primer factor identificado es la asociatividad y creación de redes de confianza. Al respecto la Corporación Andina de Fomento (CAF) (2006) mencionó que para desarrollar y fortalecer los clúster “los principales agentes del éxito en el desarrollo de los clústeres son las propias empresas” (p.84). Efectivamente, este factor se muestra como uno de los más importantes para el éxito del clúster; sin embargo, aún se observa que la interacción es precaria y se limita principalmente a las asociaciones de agricultores dejando de lado la asociación entre los demás eslabones de la cadena.

Asimismo, existe una distorsión del concepto de asociación, ya que básicamente se reduce al cumplimiento de aportes a una administración con el fin de recibir ayuda de la misma. Por otro lado, se observa la poca confianza entre los miembros de la asociación que se materializa en la existencia de equipos donados y que no se utilizan por falta de coordinación entre los mismos pobladores. Comprendiendo la criticidad de este factor, se viene propulsando la interacción entre los agentes de la cadena, promoviendo una articulación provechosa a través de la Asociación de Gremios Agrarios del Perú (AGAP) entre las empresas agroexportadoras como Camposol, Talsa o Camet Trading y las asociaciones de agricultores, apoyando con el abastecimiento de plantones e insumos y con transferencia tecnológica (Sierra Exportadora, 2013).

El segundo factor identificado es la necesidad de contar con empresarios que asuman protagonismo, por lo que el papel que deben jugar los líderes empresariales es crucial. La CAF (2006) mencionó que “los clústeres exitosos están a menudo asociados con un liderazgo claro, tanto de actores individuales como de otras instituciones involucradas” (p.91); sin embargo, el levantamiento de la información de la zona mostró que en la mayoría de asociaciones se suele delegar gran parte de la responsabilidad de las operaciones a sus presidentes, quienes la mayor parte del tiempo deben resolver los problemas sin mayor apoyo de los otros asociados. En ese sentido, los líderes de la industria deben concentrarse en eliminar los obstáculos e impulsar la cooperación entre agricultores asociados y demás agentes para desarrollar una visión estratégica compartida dentro de la cadena productiva.

El tercer factor identificado es la infraestructura hidráulica, esta se considera como un factor clave de éxito debido a que los distritos estudiados no cuentan con una infraestructura adecuada que permita el riego de toda su superficie agrícola a fin de lograr el desarrollo sostenible de la cadena productiva. Lo que existe actualmente son canales de riego improvisados (implementados por los mismos pobladores, sin mayor asesoría técnica) e

informales (no cuentan con licencias que considere el volumen y oportunidad de uso del recurso), los cuales han sido construidos con la finalidad de poder abastecer de agua sus actuales plantaciones de palta. Esta situación se convierte en uno de los principales obstáculos para los productores de la zona, por el que no consideran viable ampliar su producción, ya que de hacerlo no tendrían cómo abastecer de agua nuevas plantaciones, generando desmotivación para realizar inversión en otras áreas relacionadas como capacitaciones, asesorías, contrataciones de personal calificado, entre otros. El abastecimiento de agua en la zona es por lo tanto un elemento muy importante ya que con una adecuada inversión en infraestructura hidráulica, lagunas artificiales, bocatomas, canales, irrigaciones, mejora de la tecnificación de los sistemas de riego y drenaje se alcanzaría un aumento sustancial y sostenible de la producción.

El cuarto factor identificado es la infraestructura logística, que se constituye como fundamental ya que gestiona toda la plataforma para colocar los productos en los diferentes mercados. El Consejo Nacional de la Competitividad (2014) indicó que “los servicios logísticos, asociados con la oferta de infraestructura multimodal de transporte, son un factor relevante para la competitividad del país, debido a que requieren sincronizan las actividades de muchas organizaciones de la cadena productiva y comercial” (p.65).

Al respecto, en la zona materia de la presente investigación, si bien se han realizado inversiones en las principales vías, la calidad de las vías rurales y secundarias que hacen la conexión con los nodos de producción aún es limitada y precaria. Gran parte de las deficiencias se generan por la falta de inversión en mantenimiento y construcción de vías de acceso y salida por las zonas donde están los centros de acopio (y también en el recorrido a planta). No solo los presupuestos asignados son deficientes, sino que los pocos fondos asignados no se ejecutan (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016, p.54)

Asimismo, se observó que no existe un centro de acopio entendido como el lugar donde se concentra la carga de diferentes nodos de producción. De esta forma las asociaciones no cuentan con las condiciones mínimas requeridas para que el producto pueda almacenarse y mantenerse adecuadamente. Esta situación permite que intermediarios esporádicos lleguen a la zona con poder de negociación respecto de los agricultores, pues estos no llevan un control detallado de la producción ni un inventario adecuado para abastecerlos, de esta manera muchos productores o asociaciones suelen vender la producción de sus hectáreas de palta completas, sin considerar la cantidad de unidades que puedan estar involucradas en cada plantación o las diferentes calidades de palta que se tenga. Esta situación evidencia una cadena logística no integrada; es decir:

Diferentes agentes y propietarios están involucrados en cada eslabón de la cadena de suministros, siendo pequeños agricultores aquellos que producen y cosechan el cultivo, para luego pasar a manos de los acopiadores que luego venden el mismo a exportadores ubicados en las principales ciudades del país. Los servicios de transporte tienen a ser también tercerizados en cada etapa de la cadena. (MINCETUR, 2016, p.12)

El quinto factor identificado es la tecnificación y capacitación en procesos. Al respecto se debe mencionar que los pobladores no cuentan con la tecnificación adecuada ni capacitación para la gestión empresarial de su actividad, sin sistemas de calidad y con rendimientos por debajo de los estándares en los diferentes procesos de la cadena productiva. Estas limitaciones contribuyen a la debilidad de la cadena evidenciándose en la baja productividad, una débil y poco sostenible oferta comercial, bajo poder de negociación de los productores, baja calidad de producto, entre otras. En este aspecto la implementación de proyectos de inversión pública o privada y planes de negocios, así como la prestación de

servicios transversales por parte del Estado y sector privado es muy importante. (CCD, 2017, p.70)

El sexto factor identificado es la formalización de empresas, debido a que se observó que existen muy pocos agentes formales, lo que obliga que las operaciones comerciales entre los agentes se realicen con acuerdos de palabra y de confianza con el cliente; se suele realizar operaciones recibiendo un adelanto al momento de entregar el producto y recibiendo el pago en el lapso de dos a tres semanas sin algún documento de respaldo de la operación, asumiendo el agricultor el riesgo de ser estafado. Una práctica común es realizar operaciones de trueque; los productores al tener plantaciones de frutas (como por ejemplo chirimoya, naranja, mandarina) para autoconsumo, los utilizan para intercambio por abono para su producción agroindustrial, de esta forma se observan comerciantes que ocasionalmente llegan a los nodos de producción para ofrecer sus productos a los productores abonos. Esta situación propicia la aparición de canales informales, que son aprovechados por los intermediarios que llevan a cabo negociaciones directas con los productores, evadiendo a las asociaciones. Ante esta situación se requiere de un incremento del nivel de formalización en la cadena.

El séptimo factor identificado es el acceso a financiamiento, que al generar la posibilidad de realizar una mayor inversión, se convierte en un factor importante para lograr que los socios y la cadena productiva crezcan y evolucionen; sin embargo, el lograr un financiamiento con mejores condiciones, está asociado con una correcta administración y sistema de pagos del mismo. Por ese motivo se encuentra muy relacionado con la necesidad de incrementar la formalización de las actividades en la zona.

El octavo factor identificado es la adecuada gestión del capital de trabajo, la cual está referida a la capacidad para aprovechar los recursos que se poseen a pesar de las restricciones presentadas, para alcanzar los objetivos de producción, calidad y ventas establecidos. Estos recursos pueden ser económicos, humanos, de insumos o infraestructura y su adecuada

gestión radica en identificar las sinergias que ofrece la implementación del clúster para lograr ser más competitivos a partir de la eficiencia, aprovechando también el apoyo brindado tanto por el Estado como por las organizaciones privadas de cooperación.

El noveno factor identificado es el acceso y desarrollo de nuevos mercados, este es un factor muy importante debido a que las gestiones realizadas en la cadena productiva están destinadas a llevar los productos a un mercado idóneo, por lo que el aspecto comercial es muy importante para la sostenibilidad de la cadena y del clúster. Se debe mencionar que si bien es cierto parte de la producción de la zona es colocada en mercados internacionales por algunas empresas, el mercado que tienen los productores en la actualidad es primordialmente local, se basa en la colocación de la producción y aceptación de las propuestas de los intermediarios que llegan a la zona o las ventas generadas a partir de su participación en ferias locales donde exponen sus productos. Estos eventos son financiados por el gobierno local o regional, en muchos casos no tiene la exposición debida para que puedan promocionarse con otras regiones, pues se tratan de ferias pequeñas que no cuentan con la difusión adecuada.

Para competir en mercados regionales e internacionales, se recomienda una adecuada organización tanto a nivel administrativo como respecto al control de la producción y así llegar a obtener una oferta exportable; luego de ello, participar en las distintas ferias locales e internacionales, pues de esta manera se presentan ante los potenciales clientes y así lograr evitar a los intermediarios, generando un mayor margen para el productor.

Finalmente, el décimo factor identificado es lograr un producto de calidad, cuyas características deben estar alineadas con los más altos estándares mundiales. Entendiendo que la implementación del clúster está orientada a permitir que los productores de la provincia de Chincheros accedan a nuevos mercados a nivel global, se hace necesaria la inversión en mejora de la producción de cara a contar con productos estandarizados y que cuenten con las

certificaciones necesarias como Comercio justo (Fair Trade), Buenas Prácticas de Agricultura (Global GAP), Seguridad de los Alimentos (BRC), y otras necesarias para ingresar a los mercados más exigentes.

Una vez identificados los FCE, se realizó una ponderación de los mismos con la finalidad de realizar una priorización para la implementación. En la Tabla 15 se aprecia cómo fueron priorizados los FCE identificados, de acuerdo al impacto de cada uno en aspectos importantes, tales como si están ligados a la actividad principal del negocio, si requieren de una mayor inversión, si tendrán un mayor impacto en las ganancias y si requieren de cambios mayores en la operación (Leidecker & Bruno, 1984).

Tabla 15

*Priorización de los Factores Claves de Éxito*

Factores Claves de Éxito	Actividad Principal del Negocio	Mayor Inversión Involucrada	Mayor impacto en las ganancias	Cambios mayores en la operación	Total
Asociatividad y creación de redes de confianza	X	X	X	X	4
Infraestructura Hidráulica	X	X	X	X	4
Infraestructura Logística	X	X	X	X	4
Tecnificación y Capacitación de procesos	X	X		X	3
Formalización de empresas		X	X	X	3
Liderazgo empresarial	X			X	2
Gestión del capital de trabajo		X	X		2
Acceso a Financiamiento		X	X		2
Calidad del Producto	X	X	X		3
Acceso y desarrollo de nuevos mercados	X	X	X	X	4

Estas relaciones han sido identificadas por los especialistas entrevistados, obteniendo como resultado que la asociatividad y creación de redes de confianza, la infraestructura hidráulica, la infraestructura logística y el acceso a nuevos mercados son los FCE que

alcanzaron el mayor puntaje, encontrándose en el escalón más alto de la priorización; seguidos por la tecnificación y capacitación de procesos, la formalización de empresas y la generación de un buen producto; finalmente, en el tercer escalón de la priorización se encuentran el liderazgo empresarial, la gestión de capital de trabajo y el acceso a financiamiento.

#### **4.8.6 Discusión**

Al evaluar los 10 factores claves de éxito identificados previamente con la situación actual de la producción de palta en los distritos de Chinchero, Huaccana y Ongoy, se evidenció que la actividad económica alrededor del producto propició la concentración de agentes para formar la actual cadena productiva gracias a un fruto que por las condiciones de la zona es de muy buena calidad, sin embargo la baja preparación en aspectos empresariales de los agentes no permite aprovechar al máximo los potenciales mercados donde se puede colocar el producto; a esto se suma que las interrelaciones entre los agentes es aún muy frágil para crear sólidas redes de confianza lo cual está ligado a la alta informalidad y la ausencia de un liderazgo que fomente la sostenibilidad de una cadena productiva eficiente; así mismo se evidencio un déficit importante en infraestructura hidráulica y logística aspectos que son muy importantes para mejorar y ampliar la producción así como para colocar el producto en buenas condiciones en los mercados; también existe una débil utilización de tecnología la cual es más precaria en las etapas de producción; mientras que por el lado del acceso al financiamiento, este es limitado debido a la pérdida de confianza y la deficiente gestión del capital de trabajo, (ver Tabla 16).

En ese sentido según los criterios para identificar las fases de un clúster propuestas por PROEXPANSION, se evidenció que efectivamente existe un clúster sin embargo aún se encuentra en etapa incipiente lo cual demanda un amplio trabajo por realizar en la zona para lograr el desarrollo del clúster.

Tabla 16

*Análisis de la situación actual de los FCE en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy*

Factores Clave de Éxito	Estado actual
(a) Asociatividad y creación de redes de confianza	Bajo
(b) Liderazgo empresarial	Bajo
(c) Infraestructura hidráulica	Bajo
(d) Infraestructura logística	Bajo
(e) Tecnificación y capacitación en procesos	Medio
(f) Formalización de empresas	Bajo
(g) Acceso a financiamiento	Medio
(h) Gestión del capital de trabajo	Bajo
(i) Acceso y desarrollo de nuevos mercados	Bajo
(j) Producto de calidad	Bajo
Resultado	Clúster incipiente

#### **4.9. Conclusión**

De los resultados mostrados en el presente capítulo se concluye que en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, los agricultores en su mayoría son de género masculino, casados y se encuentran en un rango de edad que va de los 46 a los 55 años. También se pudo observar que las tierras destinadas al cultivo que trabajan son propias y que fueron adquiridas principalmente por transferencias de carácter sucesorio o hereditario.

El análisis de estos resultados y complementados con la opinión brindada por los expertos en temas agrícolas que fueron entrevistados, es que se identificaron 10 factores clave de éxito para el desarrollo de un clúster de palta en la provincia de Chincheros, del departamento de Apurímac. Esto son: (a) asociatividad y creación de redes de confianza; (b) liderazgo empresarial; (c) infraestructura hidráulica; (d) infraestructura logística; (e) tecnificación y capacitación en procesos; (f) formalización de empresas; (g) acceso a financiamiento; (h) gestión del capital de trabajo; (i) acceso y desarrollo de nuevos mercados; y (j) producto de calidad.

## **Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones**

La finalidad principal de la presente investigación fue identificar los factores clave de éxito para el desarrollo de un clúster de palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, de la provincia de Chincheros, Apurímac, logrando describir la situación actual de la cadena productora y comercializadora de palta en la zona, a fin de identificar los principales inconvenientes y factores que demandan esfuerzos para una implementación exitosa del clúster. Esta recopilación de información se pudo realizar a partir de las encuestas practicadas a los agricultores, presidentes de asociaciones de productores de los distritos mencionados y entrevistas a expertos del sector de la agricultura.

Los participantes en las encuestas realizadas fueron designados por conveniencia, para lo cual se verificó previamente que cumplieran con determinadas características. Los agricultores encuestados se dedicaban principalmente al cultivo de palta y lo hacían por lo menos durante los últimos 3 años. La encuesta practicada consistió en un cuestionario en el que se divide la información consultada en cuatro rubros: (a) información socio métrica; (b) información respecto a la agricultura; (c) problemas de cosecha y comercialización; y (d) conocimiento sobre clúster.

Las entrevistas realizadas a expertos en el rubro de la agricultura, consistieron en preguntas abiertas, semiestructuradas, lo cual permitió realizar preguntas adicionales a fin de profundizar en la información obtenida. Esta actividad se llevó a cabo con el propósito de obtener información sobre el estado actual de la cadena productiva en la zona materia de investigación así como para determinar en qué nivel de desarrollo del clúster de palta en el que se encuentra la provincia de Chincheros.

### **5.1. Conclusiones**

#### **5.1.1. Conclusiones generales.**

La presente tesis buscó responder la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores clave de éxito para el desarrollo de un clúster de palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, de la provincia de Chincheros, región Apurímac? Tomando como base las encuestas practicadas a la muestra conformada por los productores y presidentes de asociaciones productoras de palta de la provincia de Chincheros, complementándolas con las entrevistas realizadas a los expertos en agricultura se concluye que es posible responder a la pregunta de investigación. A continuación se presenta la respuesta establecida para la pregunta.

Según las etapas de un clúster propuestas por PROEXPANSION, se evidenció que existe un clúster en etapa incipiente, si bien es cierto la actividad económica alrededor de la palta propició la concentración de agentes para formar la actual cadena productiva, las interrelaciones entre estos agentes es muy débil, así mismo la demanda por el producto es irregular y limitada debido principalmente a empresas agroexportadoras que utilizan esta fuente de producción para completar sus pedidos propiciando distorsión de las relaciones entre los asociados por las pocas oportunidades y por la existencia de una débil tecnología en cada uno de los procesos de la cadena productiva. En síntesis, existe una brecha amplia por trabajar en la zona para lograr el desarrollo del clúster.

A partir del conocimiento de la situación actual de la cadena de producción y comercialización de la palta en esta zona, se determinó 10 factores claves de éxito para el desarrollo de un clúster de palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, de la provincia de Chincheros, región Apurímac, los cuales son: (a) asociatividad y creación de redes de confianza; (b) liderazgo empresarial; (c) infraestructura hidráulica; (d) infraestructura logística; (e) tecnificación y capacitación en procesos; (f) formalización de empresas; (g) acceso a financiamiento; (h) gestión del capital de trabajo; (i) acceso y desarrollo de nuevos mercados; y (j) producto de calidad.

En base a los resultados obtenidos, se identificó que existe disposición por parte de los productores para realizar actividades basadas en la colaboración entre competidores, proveedores y clientes a fin de obtener un mayor beneficio común. Se hace necesaria la participación activa tanto del estado, para destinar recursos con el fin de desarrollar el clúster; de la empresa privada, para realizar la inversión necesaria, y liderar el cambio; de las entidades educativas de todos los niveles, para capacitar a los pobladores de la zona y contribuir con más investigación a fin de desarrollar el clúster; de las entidades no gubernamentales de colaboración, para contribuir con asesoría y recursos técnicos para los pobladores; y finalmente de los propios agricultores, para comprometerse con el proyecto, empezar a tener prácticas asociativas, formalizarse, recibir las asesorías y capacitarse.

En cuanto a las conclusiones específicas se identificaron:

***Estado de la competitividad del Perú.*** El país en cuanto a su competitividad ha mostrado en los últimos 10 años un comportamiento irregular. Durante la primera mitad experimentó un avance importante, escalando 17 posiciones, de acuerdo al ranking global de competitividad publicado por el Foro Económico Mundial, situación que se generó a partir de factores ligados al aprovechamiento del entorno macroeconómico y al desarrollo de los mercados financieros en el mundo; sin embargo, en la segunda mitad se retrocedió 11 posiciones, debido a los cambios presentados a nivel mundial respecto a la economía, que evidentemente afectaron el desarrollo del país. Actualmente Perú ocupa el puesto 72 de 137 países, ubicándose en el segundo tercio de los países evaluados.

***Estado de la competitividad de la región de Apurímac.*** De acuerdo al *Índice de Competitividad Regional 2018* (Instituto Peruano de Economía, (IPE), 2018), la región de Apurímac se ubica en el puesto 14, subiendo cinco posiciones respecto al 2017; esto se debe principalmente a sus avances en cuatro de los seis pilares y 45 indicadores que dicho reporte analiza para medir la competitividad, éstos son: instituciones, laboral, infraestructura y

entorno económico. El pilar instituciones subió ocho posiciones debido a la mejora de los indicadores de número de homicidios y número de conflictos sociales en la región. El incremento del empleo formal y la reducción de la brecha de género en los ingresos permitieron subir el pilar laboral de la región en seis posiciones. El pilar de infraestructura incrementó gracias a la mejora en la cobertura de acceso al agua y a la electricidad pasando subiendo dos posiciones. Finalmente, el pilar económico escaló cuatro posiciones.

posiciones respecto al 2017 gracias al inicio del proyecto las bambas.

***Estado de la competitividad de los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy.*** Si bien los resultados de competitividad realizados evidencian mejora en los indicadores clave que impactan en los resultados de competitividad de la región, esto no significa que la situación en cada uno de sus distritos sea el mismo, de hecho, el haber realizado las visitas a campo evidencia la heterogénea situación de la competitividad entre cada distrito. Los resultados del análisis de la competitividad a los que se llegaron luego de aplicar el modelo del Diamante de Porter evidenció aunque se están desarrollando los factores básicos para mejorar en la competitividad, el resultado de los factores es bajo debido que aún falta mayor desarrollo en cada uno de ellos. Por otro lado, según los pilares del índice de competitividad regional, el pilar de infraestructura se debe tener en cuenta que según la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y el Gobierno Regional de Apurímac (2010), “estas zonas se caracterizan por tener un relieve topográfico sumamente accidentado, lo que le permite contar con una red vial con una articulación relativamente pequeña” (p.23), su red de carreteras unen poblados y comunidades agrícolas de gran potencial sin embargo se ven afectados por la poca transitabilidad debido al deficiente recurso vial que en su mayoría se encuentran sin rehabilitar (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2005).

Respecto al pilar económico, la zona está llamada a convertirse en un polo de desarrollo que permitirá el crecimiento económico de la región de Apurímac por ser un

espacio bisagra para desarrollar dos importantes ejes de desarrollo interregional con Cuzco y Ayacucho: el eje de desarrollo Ayacucho – Chincheros y el eje de desarrollo Chincheros-Andahuaylas-Abancay-Cuzco (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2005). De acuerdo a Aroni et al. (2015), la zona pertenece al corredor económico Abancay-Andahuaylas-Chincheros, el cual por sus características productivas es el corredor más importante de Apurímac.

Con respecto al pilar de salud, el estudio realizado por el PCM y el Gobierno Regional de Apurímac (2010) indicó que la provincia de Chincheros es atendida a través de tres micro redes: Chincheros, Huaccana y Ocobamba, teniendo un hospital y un Centro de Salud de EsSalud en la capital de la provincia y diversos centros de salud adicionales en las capitales distritales, los cuales solo brindan atención básica a los pobladores. Sin embargo, de acuerdo al INCORE (2018), estos establecimientos de salud no han sido suficientes ya que el índice de cobertura del personal médico por cada habitante bajó dos posiciones con respecto al año anterior.

En lo que respecta a los servicios de educación, estos se encuentran distribuidos en función a la mayoría de población en las principales capitales distritales, en donde se pueden ubicar los colegios de nivel primario y secundario, mientras que en las zonas más alejadas de los centros poblados, sólo se cuenta con centros de educación primaria e inicial. Respecto a la tasa de analfabetismo ha habido una notoria reducción, siendo ésta insuficiente, ya que las tasas que se maneja en la región son alarmantes a pesar de los esfuerzos que realiza el ministerio de educación para poder combatirlos (PCM et. al., 2010)

Respecto al pilar laboral, la población económicamente activa (PEA) de la Provincia Chincheros “asciende a 11,857 personas, de las cuales, la mayor proporción está ubicada en el área rural, dedicándose a la actividad agropecuaria, en tanto que en el área urbana la actividad de mayor mano de obra es la de servicios”. (PCM et. al., 2010, p.50). En el distrito

de Chincheros el 43% se dedica a actividades agrícolas, el 10% a transformación (construcción y manufactura) y el 47% a servicios. Por otro lado, en el distrito de Huaccana, el 70% se dedica a actividades de extracción o agricultura, 4% a transformación y 26% a servicios especialmente de enseñanza; mientras que el distrito de Ongoy el 66% se dedica a la agricultura, el 12% a transformación y el 22 a servicios. Por lo tanto el mayor porcentaje de PEA de los tres distritos esta destinados a actividades relacionadas al sector agrícola, el cual de acuerdo a INCORE (2018) han aumentado en la creación de puestos formales para la zona, lo cual beneficia al crecimiento económico de los distritos y por ende de la región.

***El estado de la competitividad de la palta en el Perú.*** El análisis de la industria nacional de la palta indicó que el país durante el periodo 2017 se convirtió en el segundo exportador de palta a nivel mundial, logrando un incremento de más del 25% respecto al año anterior (MINAGRI, 2018), a su vez que, el 95% de dichas exportaciones se enfocaron en seis principales países, siendo éstos: Estados Unidos, Chile, China, Holanda, España e Inglaterra (Trademap, 2017). Por lo tanto, se prevee que el crecimiento de la oferta peruana de palta debe ser ascendente en los próximos años debido a la creciente y sostenida demanda global.

***El estado de la competitividad de la palta en la región de Apurímac.*** La competitividad de la palta en la región Apurímac es de las más bajas del Perú y esta situación se genera a partir de la poca tecnificación y la informalidad con las que se llevan a cabo las actividades relacionadas a la producción y comercialización de este producto. De acuerdo al MINAGRI (2017), Apurímac se encuentra en el último puesto a nivel nacional en cuanto al rendimiento de la palta, produciéndose 6.3 toneladas por hectárea, cuando el promedio nacional se encuentra en 12.1 toneladas por hectárea y la región más productiva alcanza rendimientos de 15.7 toneladas por hectárea.

*El estado de la competitividad de la palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy.* Los problemas que aquejan a la cadena productiva y de comercialización de la palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, están principalmente relacionados con falta de tecnificación e informalidad en las actividades, lo cual reduce el poder de negociación de los agricultores y fomenta la aparición de eventuales intermediarios que destruyen valor en la cadena para los productores. Esta situación genera que el rendimiento por hectárea de los cultivos de palta en estos distritos se encuentre alrededor de las 6 toneladas. Asimismo, el desconocimiento por parte de los agricultores de aspectos técnicos, logísticos y de características de su propia producción conlleva que el estado de la competitividad en estos distritos sea de los más bajos del país, en comparación con distritos pertenecientes a las provincias de Cajamarca, Arequipa o Ica, que superan un rendimiento de 14 toneladas por hectárea.

*Factores clave de éxito para el desarrollo de un clúster de palta en el distrito de Chincheros, Huaccana y Ongoy* De acuerdo a lo que se pudo evidenciar en la zona existe una casuística similar que se repite entre los tres distritos mencionados de la provincia de Chincheros, siendo éstos validados por la visita de campo realizada, las respectivas encuestas y las entrevistas con los especialistas del rubro y de la zona; de esta manera, los factores claves de éxito identificados para el desarrollo de un clúster de palta de estos distritos son los mismos: (a) asociatividad y creación de redes de confianza; (b) liderazgo empresarial; (c) infraestructura hidráulica; (d) infraestructura logística; (e) tecnificación y capacitación en procesos; (f) formalización de empresas; (g) acceso a financiamiento; (h) gestión del capital de trabajo; (i) acceso y desarrollo de nuevos mercados; y (j) producto de calidad.

## **5.2. Recomendaciones**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, se presentan las siguientes recomendaciones:

### 5.2.1. Recomendaciones prácticas

Las recomendaciones prácticas que se dedujeron de esta investigación son:

- Se recomienda tomar en cuenta los siguientes factores clave de éxito para el desarrollo del clúster de palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, de la región Apurímac, con el fin de que en un máximo de seis a diez años, como indica la teoría, exista un cluster desarrollado de palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy: (a) asociatividad y creación de redes de confianza; (b) liderazgo empresarial; (c) infraestructura hidráulica; (d) infraestructura logística; (e) tecnificación y capacitación en procesos; (f) formalización de empresas; (g) acceso a financiamiento; (h) gestión del capital de trabajo; (i) acceso y desarrollo de nuevos mercados; y (j) producto de calidad.
- Se recomienda priorizar los siguientes factores clave de éxito por su impacto en la cadena productiva y considerando su importancia para viabilizar la evolución y consolidación del clúster de palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, de la región Apurímac: (a) asociatividad y creación de redes de confianza que deberá medirse a través del grado de asociatividad entre los agentes; (b) la infraestructura hidráulica y logística que deberá medirse a través del grado de acceso a infraestructuras productivas; y (c) el acceso y desarrollo de nuevos mercados, que deberá medirse a través del nivel de mercados alcanzados como cadena productiva.
- Se recomienda a las empresas privadas incorporarse al desarrollo del clúster de palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, de la región Apurímac, a través de incentivos que promuevan tanto el ingreso como la formalización de agentes que lideren y fomenten la asociatividad, el desarrollo de tecnología y la sostenibilidad de la oferta de la cadena productiva para el ingreso a nuevos mercados obteniendo de esta forma mayores beneficios comunes.

- Se recomienda que los centros educativos superiores y escuelas de negocios, incluyan en las mallas curriculares de sus diferentes programas, cursos sobre desarrollo de clústeres, fomentando la investigación sobre el tema, a fin de contar con profesionales capaces de identificar potenciales industrias en la mayor cantidad posible de localidades del país que permitan el ingreso a nuevos mercados y con ello incrementar la competitividad.
- Se recomienda llevar a cabo el desarrollo de un clúster de palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, de la región Apurímac para lograr el desarrollo competitivo del sector agrícola de la zona, de esta forma la metodología y experiencia servirá como modelo para desarrollar otras zonas e industrias identificadas como potenciales clústeres y que en la actualidad no están siendo aprovechadas, lo cual significaría crear un eje impulsor para el desarrollo competitivo del país.

### **5.2.2. Recomendaciones para futuras investigaciones**

Como resultado de la presente investigación se ha llegado a conclusiones importantes; sin embargo, se realizó con las limitaciones y delimitaciones detalladas en el primer capítulo. En este sentido, una recomendación para futuras investigaciones es replicar el estudio sin estas limitaciones y delimitaciones, ya sea en Chincheros, Huaccana y Ongoy u en otras provincias del Perú ya que el material servirá como referencia para una industria de un producto que por sus características saludables es cada vez más demandado por mercados internacionales; en ese sentido se requiere de mayor investigación para mejorar la producción y satisfacer los potenciales mercados.

Otra recomendación es que las herramientas diseñadas y validadas por los expertos de acuerdo lo detallado en el capítulo 2 de la presente investigación, pueden ser tomadas en futuras investigaciones y adaptadas a otros productos y otras industrias, fomentando de esta manera el incremento de clústeres de diversas industrias en el país, contribuyendo con el incremento de la competitividad del Perú, colocándonos como un competidor serio en

diversos mercados internacionales a los que actualmente no se tiene acceso o no se ingresa como un competidor relevante.



## Referencias

- Aguacate: el oro verde de la economía colombiana. (2017, 30 de marzo). Dinero. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impres/informe-especial/articulo/aguacate-exportacion-y-mercado-en-colombia/243434>.
- Albert, J. (2015). *La Competición como herramienta estratégica del nuevo management*. Recuperado de <http://www.sintetia.com/la-coopeticion-como-herramienta-estrategica>
- Aroni, J., Arce R. & Zevallos D. (2015). *Metodología para el taller participativo en las 7 provincias de Apurímac*. Gobierno Regional de Apurímac. Recuperado de <http://prodern.minam.gob.pe/sites/default/files/documents/Estudio%20de%20Identificaci%C3%B3n%20Priorizaci%C3%B3n%20de%20Zonas%20y%20Cadenas%20Productivas%20en%20la%20Regi%C3%B3n%20de%20Apur%C3%ADmac.pdf>
- Apurímac apunta a ser un clúster con 5,000 hectáreas para el cultivo de palta. (2016, Febrero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/apurimac-apunta-cluster-5-000-hectareas-cultivo-palta-111910>
- Baquero, M. (2012). Guía metodológica para la promoción del fortalecimiento socio empresarial y comercialización asociativa en cadenas de valor en Tungurahua, Ecuador. IICA, *Desarrollo de los Agronegocios en América Latina y el Caribe*, 79-86. Recuperado de [http://legacy.iica.int/Esp/regiones/andina/Ecuador/Documentos%20de%20la%20Oficina/guia\\_metodologica\\_asociatividad\\_tungurahua.pdf](http://legacy.iica.int/Esp/regiones/andina/Ecuador/Documentos%20de%20la%20Oficina/guia_metodologica_asociatividad_tungurahua.pdf)
- Barraza, N. (2013). Clústeres: ¿Una iniciativa prometedora? *Revista de Derecho Administrativo*, 13, 65-74. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoadministrativo/article/view/13468/14095>
- Battista, D. G., & Padula, G. (2002). Coopetition strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics for value creation. In *EURAM 2nd annual conference, Stockholm School of*

- Entrepreneurship, Sweden*, 8-10. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.194.5380&rep=rep1&type=pdf>
- Brenner, T. & Gildner, A. (2006). Long-term Implications of Local Industrial Clusters. *Papers on Economics & Evolution*. Recuperado de <http://www.econ.mpg.de/files/papers/evo/discussionpapers/2006-08.pdf>
- Brandenburger, A. M., Nalebuff, B. J. (1996). Co-opetition. Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & leadership*, 25(6), 28-33. doi:10.1108/eb054655
- Brown, R. (2000). Clúster dynamics in theory and practice with application to Scotland. *University of Strathclyde, European Policies Research Centre*. Recuperado de <http://www.urenio.org/e-innovation/stratinc/files/library/34.pdf>
- Bullen, C. & Rockart, J. (1981). A primer on critical success factors. *Center for Information Systems Research- Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology*. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.3321&rep=rep1&type=pdf>
- Bustamante, S. (2007). Asociaciones de municipios en Colombia. Su importancia, aproximaciones a un diagnóstico, propuestas para su fortalecimiento, casos seleccionados. *Federación Colombiana de Municipios*. Recuperado de <http://fcm.org.co/federacion/Publicaciones/Libros/Asociatividad%20Municipal.pdf>
- Castillo, R. (2008). El desarrollo de la teoría económica de los clústeres industriales y su Relación en la actuación de las redes de empresas. *The Anáhuac Journal*, 8(1), 9-24. Recuperado de <http://ols.uas.mx/fen/gestione/showjournal.asp?id=8>
- Castillo, R. (2009). Clúster. Oportunidad para el turismo. México

Corporación Andina de Fomento (2006). *Camino a la transformación productiva en América Latina*. Recuperado de <https://www.caf.com/media/3200/0-Prologo-Red2006.pdf>

Centro para la competitividad y el Desarrollo (CCD) (2017). *Plan Estratégico de Competitividad de Apurímac 2017-2040*. Recuperado de <http://regionapurimac.gob.pe/2013/transparencia/wp-content/uploads/2018/04/Plan-de-Competitividad-Apurimac-2017-2040.pdf>

CENTRUM (2017). *Índice de competitividad regional del Perú 2016*. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/58104603/libro-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2016>

Céspedes, N., Lavado, P., & Ramírez, N (2016). Productividad en el Perú: medición, determinantes e implicancias. *Universidad del Pacífico*, 9-40. Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1083/C%C3%A9spedesNikita2016.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Consejo Nacional de la Competitividad (2014). *Agenda de Competitividad 2014-2018. Rumbo Bicentenario*. Recuperado de [https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/AgendaCompetitividad/Agenda-de-Competitividad-2014-2018\\_RumboBicentenario.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/AgendaCompetitividad/Agenda-de-Competitividad-2014-2018_RumboBicentenario.pdf)

Consorcio Cluster Development, Gaia, M. & D'Avila, J. (2013). Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú. *Consejo Nacional de Competitividad*. Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>

Consejo de Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas (CIOMS) & Organización Mundial de la Salud (OMS). (2002). Pautas éticas internacionales para la investigación biomédica en seres humanos. *Geneva: Council for international*

- organizations of medical sciences*. Recuperado de [https://cioms.ch/wp-content/uploads/2017/12/CIOMS-EthicalGuideline\\_SP\\_INTERIOR-FINAL.pdf](https://cioms.ch/wp-content/uploads/2017/12/CIOMS-EthicalGuideline_SP_INTERIOR-FINAL.pdf)
- Corporación Andina de Fomento (2006). Camino a la transformación productiva en América Latina. Reporte de Economía y Desarrollo. Recuperado de <https://www.caf.com/media/3200/0-Prologo-Red2006.pdf>
- Crow, G., Wiles, R., Heath, S., y Charles, V. (2006). Ética de la investigación y calidad de los datos: las implicaciones del consentimiento informado. *Revista Internacional de Metodología de Investigación Social*, 9 (2), 83-95.
- D'Alessio F., & Del Carpio, L. (2011) Productividad y Competitividad. *Strategia*, 24, 49-53 <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4027/3998>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ª. ed.). México D.F. México: Pearson.
- Dei Ottati, G. (1994). Cooperation and Competition in the Industrial District as an Organization Model. *European Planning Studies*, 2(4). 35-53. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09654319408720281>
- Ernst, A. A., Ernst, Z. R., & Ernst, E. D. Maluma: establishing a new generation avocado cultivar commercially. *VIII Congreso Mundial de la Palta*, 53-58. Recuperado de [http://www.avocadosource.com/WAC8/Section\\_02/ErnstAA2015.pdf](http://www.avocadosource.com/WAC8/Section_02/ErnstAA2015.pdf).
- European Commission (2008): The concept of clusters and cluster policies and their role for competitiveness and innovation - Main statistical results and lessons learned. Brussels: Commission Staff Working Document, SEC (2008) 2637. Recuperado de [http://www.clusterpolisees3.eu/ClusterpoliSEEPortal/resources/cms/documents/2008\\_EC\\_Concept\\_of\\_clusters\\_and\\_cluster\\_policies\\_Their\\_role\\_for\\_competitiveness\\_and\\_innovation.pdf](http://www.clusterpolisees3.eu/ClusterpoliSEEPortal/resources/cms/documents/2008_EC_Concept_of_clusters_and_cluster_policies_Their_role_for_competitiveness_and_innovation.pdf)

- Ferraro, C., (2010). Clústers y políticas de articulación productiva en América latina. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/3784-clusters-politicas-articulacion-productiva-america-latina>
- Freund, Y. (1988). *Critical success factors*. *Strategy & Leadership*, 16(4), 20-23.  
doi:10.1108/eb054225
- Fund, P. O. (2011). Diagnóstico de la Agricultura en el Perú. Lima, Perú: *LIBELULA, comunicación, ambiente y desarrollo*. Recuperado de [http://www.peruopportunity.org/uploads/posts/34/Diagnostico\\_de\\_la\\_Agricultura\\_en\\_el\\_Peru\\_-\\_web.pdf](http://www.peruopportunity.org/uploads/posts/34/Diagnostico_de_la_Agricultura_en_el_Peru_-_web.pdf).
- George, D., & Mallery, M. (2003). Using SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference.
- Gómez, J. (2017). La importancia de los factores fundamentales en el clúster. *Dimensión Empresarial*, 15(2), 141-153. doi:10.15665/rde.v15i2.917
- Gómez, M. (2009). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. (2a ed.). Recuperado de <file:///D:/Downloads/Introducci%C3%B3n%20a%20la%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20Cient%C3%ADfica%20Autor%20Prof.%20Marcelo%20G%C3%B3mez.pdf>
- Groves, R., Fowler J., Couper, M., Lepkowski, J., Singer, E. & Tourangeau, R. (2011). *Metodología de la encuesta*, Recuperado de <casus.usal.es/pkp/index.php/MdE/article/download/1008/949>
- Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y Productividad*. (4ta ed). México D.F, México: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill. Recuperado de

[https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf)

Hofer, C. & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Minnesota: West Publishing Company.

Instituto Peruano de Economía. (2018). *Índice de Competitividad Regional 2018*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/06/%C3%8DNDICE-DE-COMPETITIVIDAD-REGIONAL-INCORE-2018-vf.pdf>

Koo, W. (2017, 12 de mayo). ¿Por qué ha subido tanto el precio de la palta en el mundo? *AGRODATAPERU*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2017/05/paltas-aguacate-peru-sube-precio-exportacion.html>

Koval, S. (2013). Introducción a la redacción académica. *Pautas formales y temáticas para el desarrollo de trabajos científicos-académicos*. Recuperado de [http://blogs.ujaen.es/biblio/wp-content/uploads/2013/11/Introduccion\\_a\\_la\\_redaccion\\_academica\\_Santiago\\_Koval-2013.pdf](http://blogs.ujaen.es/biblio/wp-content/uploads/2013/11/Introduccion_a_la_redaccion_academica_Santiago_Koval-2013.pdf)

Krugman, P. (1997). *The age of diminished expectations: US economic policy in the 1990s*. (3a ed.) London, England: The MIT Press. doi: 10.2307/3325374

Leidecker Joel K., Bruno Albert V. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. Great Britain. *Long Range Planning*, 17(1), 23-32. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0024630184901638>

Liendo, M. & Martínez, A. (2001, noviembre). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES. *Sextas Jornadas, Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística*. Recuperado de [https://rehip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/8044/Liendo,%20Martinez\\_asociatividad.pdf?sequence=2](https://rehip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/8044/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf?sequence=2)

- López, L.M., & Calderón, G. (2006). Análisis de las dinámicas culturales al interior de un clúster empresarial. *Estudios Gerenciales*, 22(99), 13-37. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v22n99/v22n99a01.pdf>
- López, J., Martínez, B., Hernández, P., & Rodríguez, R. (2016). Factores determinantes del desempeño del Clúster: Caso aplicado al sector de muebles en Barranquilla, Colombia. *Tec Empresarial*, 10(1), 29-38. doi:10.18845/te.v10i1.2532
- Lozano, M. A. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 68, 175 - 178. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602010000100014](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602010000100014)
- Marshall, A. (1890). *Principles of economics: An Introductory volume*. (8va ed.). Recuperado de <https://eet.pixelonline.org/files/etranslation/original/Marshall,%20Principles%20of%20Economics.pdf>
- McCabe, C. (2004). Comunicación enfermera-paciente: una exploración de las experiencias de los pacientes. *Revista de enfermería*, 13(1), 41-49.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (10 de abril, 2017). *Anuario Estadístico de Producción Agrícola 2017*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Análisis Integral de Logística en Perú Parte 1: Resultados Agregados y Lineamientos Estratégicos*. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Analisis\\_Integral\\_Logistica\\_Peru.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Analisis_Integral_Logistica_Peru.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Agricultura y Riego & Sierra Exportadora (2016). *Pauta Metodológica para la elaboración de Planes de Negocio de Palta en el Marco de la Ley Procompite*. Recuperado de

[http://www.sierraexportadora.gob.pe/descargas/Logistica/pautas\\_metodologicas/Pauta%20planes%20de%20negocio%20palta.pdf](http://www.sierraexportadora.gob.pe/descargas/Logistica/pautas_metodologicas/Pauta%20planes%20de%20negocio%20palta.pdf)

Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables. (2015). *Estadísticas de PAM 2015*.

Recuperado de <https://www.mimp.gob.pe/adultomayor/regiones/Apurimac2.html>)

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Plan de desarrollo urbano Distrito de Huaccana 2005-2015. Recuperado de

[http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/PAZYDESARROLLO/APURIMAC\\_CHINCHEROS/PDU-HUACCANA.pdf](http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/PAZYDESARROLLO/APURIMAC_CHINCHEROS/PDU-HUACCANA.pdf)

Mistri, M. y Solari, S. (2001). Social Networks and Productive Connectance: Modeling the Organizational Form of the Industrial District. *Human System Management*, 20(3). 223-235.

Navarro, M. (2001). El análisis y la política de clústers. *Ekonomiaz*, 53, 1-36. Recuperado de <http://eprints.ucm.es/6760/1/27-01.pdf>

Organismo Supervisor de las Contrataciones Estatales (OSCE). (2011). *Procesos programados para el año 2011 del departamento de Apurímac, provincia Chincheros*.

Recuperado de

([http://app.seace.gob.pe/mon/ProcesoReporteGrafPb.jsp?tipo\\_cons=1&dep\\_codigo=03&pro\\_codigo=06&tipo\\_cons\\_sub=6&anhoentidad=2011&anho\\_rep=](http://app.seace.gob.pe/mon/ProcesoReporteGrafPb.jsp?tipo_cons=1&dep_codigo=03&pro_codigo=06&tipo_cons_sub=6&anhoentidad=2011&anho_rep=))

Padilla, R., & Juárez, M. (2007). Efectos de la capacitación en la competitividad: de la industria manufacturera. *Revista de la CEPAL*, 92, 45-60. Recuperado de

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11191/092045060\\_es.pdf?sequence=1](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11191/092045060_es.pdf?sequence=1)

- Parra, G., García, P.M., & Jiménez, J.J. (2008). Competición y ventaja competitiva en los distritos industriales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(1), 85-102. Recuperado de <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/54466/1/66399795X.pdf>
- Perú se consolida como segundo proveedor mundial de paltas. (2018, 04 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-consolida-segundo-proveedor-mundial-paltas-228551>
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-91. Recuperado de <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- Porter, M. (1996). Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policy. *International Regional Science Review*, 19(1), 85-94.
- Porter, M. (1998a). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=7bd01887-993f-4c64-b53b-665d5fb5ab45%40sessionmgr102>
- Porter, M. (1998b). *On Competition*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Porter, M. (2004). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. (32a ed.) México D.F, México: CECSA.
- Porter, M. (2005) ¿Que es la competitividad? *Revista de Antiguos Alumnos Del IEEM*, 11(4), 60-62.
- Porter, M. (2006). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño Superior*. (5a ed.), México D.F, México: CECSA.
- Porter, M. (2014). *Ser competitivo*. 7° Edición. Ediciones Deusto.
- Presidencia del Consejo de Ministros y Gobierno Regional de Apurímac. (2010, Octubre). *Estudio de Diagnóstico y Zonificación ara el tratamiento de la demarcación*

*territorial de la provincia de Chincheros*. Recuperado de <http://sdot.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/06/Chincheros.pdf>,

Presno, P. (2013, 08 de noviembre). Competición, uniendo fuerzas por el bien común. El Universal. Recuperado de <http://www.eluniversalqueretaro.mx/content/co-opetition-uniendo-fuerzas-por-el-bien-comun>

PROEXPANSIÓN. (2006). Documento de Trabajo: Estudio sobre Clúster y Asociatividad. Lima: *Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo/ PROMPYME*. Recuperado de <http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/ClusterdeCalzado.pdf>

Prokopenko, J. (1987). *Productivity management. A Practical Handbook*. Geneva: Labor International Organization

Ramos, J. (1998). Una estrategia de desarrollo a partir de complejos productivos en torno a los recursos naturales. *Revista CEPAL*, 66, 105-125. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12159/1/066105125\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12159/1/066105125_es.pdf)

Real Academia Española (2016). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=AFK5UaP>

Rockart, J. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81-93. Recuperado de <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs>

Roldán Barraza, N. (2013). Clústeres: ¿Una iniciativa prometedora? *Revista de Derecho Administrativo*, 13, 65-74. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoadministrativo/article/download/13468/14095>

- Romero, R., Noriega S. A., Escobar, C., & Ávila, V. I., (2009). Factores Críticos de Éxito: Una estrategia de competitividad. *Cultura Científica y Tecnológica*, 31, 5-14.  
Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3238572>
- Rosales, R. (1997). La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las pymes. *Revista Capítulos SELA*, 51, 311-319.
- Sánchez, G. & Genaro, L. (2009). Las micro y pequeñas empresas mexicanas ante la crisis del paradigma económico de 2009. *Universidad de Málaga*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/524/indice.htm>
- Schwab, K. & Sala, X. (2018). *The Global Competitiveness Report 2017–2018*. *World Economic Forum*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017-2018/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
- Sierra Exportadora (2013). *La Riqueza Exportadora de Nuestra Sierra*. Recuperado de <https://www.sierraexportadora.gob.pe/descargas/biblioteca-virtual/libros/LA%20RIQUEZA%20EXPORTADORA%20DE%20NUESTRA%20SIERRA.pdf>
- Simon, M. & Hoffman, L. (2004). *The next generation of workforce development project: A six-state policy academy to enhance connections between workforce and economic development policy*. Recuperado de [https://wdr.doleta.gov/research/FullText\\_Documents/2005\\_05\\_final\\_dol\\_workforce\\_academy.pdf](https://wdr.doleta.gov/research/FullText_Documents/2005_05_final_dol_workforce_academy.pdf)
- Taylor, F. W. (1911). *Administración científica*. Barcelona: Ediciones Orbis. Recuperado de [http://iindustrialitp.com.mx/msamuel.lopezr/Principios\\_de\\_la\\_Administracion\\_Cientifica\\_Frederick\\_Winslow\\_Taylor.pdf](http://iindustrialitp.com.mx/msamuel.lopezr/Principios_de_la_Administracion_Cientifica_Frederick_Winslow_Taylor.pdf)
- TRADEMAP. (2018, 09 de Julio). Trade Map - Trade Competitiveness Map. ITC.  
Recuperado de

[https://www.trademap.org/countrymap/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1||||080440|||6|1|1|1|2|1|2|1|1](https://www.trademap.org/countrymap/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||080440|||6|1|1|1|2|1|2|1|1)

Vera, J. y Ganga, F. (2007). Los clústeres industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico. *Cuadernos de Administración*, 20(33). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v20n33/v20n33a13.pdf>

Daniel, R. (1961). Management Information Crisis. *Harvard Business Review*, (39)5, 111-121.

Villegas, G. (2005). Gestión por factores críticos de éxitos. *Revista Universidad EAFIT*, 105, 1-26. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidadeafit/article/download/1157/1047>

Velásquez, A., Zegarra V. & Daga W. (2015). La industria de la palta en la sierra del Perú: generando valor en los Andes. *Marketing y Comercial*, 500-505. Recuperado de [http://www.avocadosource.com/WAC8/Section\\_07/VelasquezTuestaA2015.pdf](http://www.avocadosource.com/WAC8/Section_07/VelasquezTuestaA2015.pdf)

Young, J. A. (1985). Global Competition: The New Reality. *California Management Review*, 27(3), 11-25. doi: 10.2307/41165139.

Zegler, J. (2018). Tendencias Mundiales en alimentos y bebidas para 2018. *MINTEL*.

Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/277698773rad83597.pdf>.

**Apéndice A: Consentimiento Informado 1**

Lima, junio del 2018

Señor

Razón Social

Dirección

Estimado señor:

Somos candidatos al grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas de la Escuela de Negocios CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos efectuando un estudio llamado Factores Clave de Éxito para el desarrollo de un Clúster de Palta en el distrito de Chincheros, en Apurímac.

Agradeciendo su disposición en colaborar con esta indagación, ponemos en su conocimiento que le estamos alcanzando un cuestionario a fin de recolectar datos acerca de nuestra investigación y en caso lo necesite los resultados le serán entregados bajo su solicitud. Asimismo, le informamos que esta es una investigación confidencial y por lo cual sus datos personales no aparecerán en ella y sus respuestas serán referenciadas de manera general. Ante cualquier duda o pregunta, no dude en contactarse con nosotros a fin de poderle brindar las explicaciones pertinentes.

Atentamente,

-

Juilliana Bravo Castillo

Christian del Pozo Vivanco

Boris Abanto Rabanal

Abraham Noguera Pizarro

**Apéndice B: Consentimiento Informado 2**

Lima, junio del 2018

Yo.....me comprometo a participar en el estudio titulado “Factores Clave de Éxito para el desarrollo de un Clúster de Palta en Apurímac”, el cual está siendo conducido por Juilliana Bravo, Christian del Pozo, Boris Abanto y Abraham Noguera; bajo la supervisión del asesor PhD. Dr. Rubén Guevara.

Acepto y entiendo que la información brindada por mi persona será de carácter confidencial, sin perjuicio de mi persona o de la empresa donde laboro. En caso, lo considere necesario poder solicitar mi exclusión de la investigación y los datos que hayan sido otorgados no podrán ser utilizados en la misma.

Ante cualquier duda o consulta sobre la investigación, estas serán respondidas por los investigadores en mención.

---

Nombres y Apellidos

DNI:

## Apéndice C: Guía de la Entrevista

Fecha:

Hora:

Lugar Específico:

1. Presentación:

Estimado señor (a), somos un grupo de alumnos de la Escuela de Negocios CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica del Perú que nos encontramos desarrollando un estudio sobre los *“Factores Clave de Éxito para el Desarrollo de un Clúster de Palta en la provincia de Chincheros, en Apurímac”* a fin de optar por el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas.

2. Abordaje:

Teniendo en cuenta que Ud. es un funcionario de las empresas escogidas dentro de nuestra muestra de investigación, le agradeceremos tome unos minutos de su tiempo para resolver el siguiente cuestionario que nos será útil para la recopilación de datos que necesitamos para nuestra investigación.

3. Aceptación formal:

Antes de comenzar con el cuestionario en mención, le solicitamos lea y acepte el Consentimiento Informado, donde se indica el propósito de nuestra investigación así como la confidencialidad de la información brindada.

4. Resolución del cuestionario:

Ante cualquier consulta o duda que surja con respecto a alguna pregunta, por favor no dude en preguntarnos a fin de poderle hacer las aclaraciones respectivas.

5. Agradecimiento y despedida:

Gracias por su tiempo y respuestas brindadas ya que estas nos servirán para el desarrollo de nuestro estudio. Si estuviera interesado en recibir información sobre los resultados consolidados de grupo no dude en contactarnos.



## Apéndice D: Cuestionario para productores de palta fuerte y has

### Factores Clave de Éxito para el Desarrollo de un Clúster de Palta en la Provincia de Chincheros – Apurímac.

#### Datos Socio gráficos Generales del Encuestado

Por favor marque solamente una opción en cada pregunta

1. Género (Sexo) :  Femenino  Masculino
2. Estado Civil :  Soltero  Casado  Viudo  Divorciado
3. Rango de edad :  Hasta 25  26 - 35  36 - 45  46 - 55  
 56 - 65  66 - 75  Mayor de 76
4. Formación :  Primaria  Secundaria  Instituto Tecnológico Completo  
 Universidad Completa  Post-Grado

#### Cuestionario: Datos Relacionados con el Estudio

1. ¿Cuánta área dedicada a la agricultura tiene (en hectáreas)?  


---
2. ¿Qué productos produce? Si no incluye como producto la palta, terminar encuesta.
  - a. 

---
  - b. 

---
  - c. 

---
  - d. 

---
  - e. 

---
3. ¿Qué problemas de cosecha tiene/enfrenta actualmente?
  - a. 

---
  - b. 

---
  - c. 

---
  - d. 

---
  - e. 

---
4. ¿Qué se necesita hacer para solucionar los problemas de cosecha cosecha antes mencionados?
  - a. 

---
  - b. 

---

- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_

5. ¿Qué problemas de comercialización/venta enfrenta actualmente?

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_

6. ¿Qué se necesita hacer para solucionar los problemas de comercialización/ventas antes mencionados?

---

---

---

---

7. ¿Desde cuándo produce palta (año)?

---

8. ¿Qué variedades de palta produce?

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_

9. ¿Sus productos son orgánicos (no utiliza plaguicidas ni fertilizantes de síntesis química)?

- Sí       No

Si su respuesta fue Sí, ¿estos cuentan con certificaciones internacionales?

---

---

---

---

Si su respuesta fue No, ¿le interesaría contar con estas certificaciones y por qué?

---

---

---

- 
10. ¿Cuál ha sido la producción total de la palta fuerte y Hass, durante 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017 en toneladas?
- a. Palta Hass 2013: \_\_\_\_\_ Palta fuerte 2013: \_\_\_\_\_
- b. Palta Hass 2014: \_\_\_\_\_ Palta fuerte 2014: \_\_\_\_\_
- c. Palta Hass 2015: \_\_\_\_\_ Palta fuerte 2015: \_\_\_\_\_
- d. Palta Hass 2016: \_\_\_\_\_ Palta fuerte 2016: \_\_\_\_\_
- e. Palta Hass 2017: \_\_\_\_\_ Palta fuerte 2017: \_\_\_\_\_
11. ¿Qué planes tiene en torno a la producción de palta en los próximos cinco años (por favor marque todas las opciones que aplican; incluya el dato que se le pide en cada opción)?
- a. Aumentar el área cultivada (Hectáreas):
- 2019: \_\_\_\_\_; 2020: \_\_\_\_\_; 2021: \_\_\_\_\_;
- 2022: \_\_\_\_\_; 2023: \_\_\_\_\_
- b. Inversión en asesoría (Soles):
- 2019: \_\_\_\_\_; 2020: \_\_\_\_\_; 2021: \_\_\_\_\_;
- 2022: \_\_\_\_\_; 2023: \_\_\_\_\_
- c. Inversión en Tecnificación (Soles):
- 2019: \_\_\_\_\_; 2020: \_\_\_\_\_; 2021: \_\_\_\_\_;
- 2022: \_\_\_\_\_; 2023: \_\_\_\_\_
- d. Contratar personal con experiencia: (Número de Contrataciones)
- 2019: \_\_\_\_\_; 2020: \_\_\_\_\_; 2021: \_\_\_\_\_;
- 2022: \_\_\_\_\_; 2023: \_\_\_\_\_
- e. Obtener certificación de producto orgánico (Área Certificada):
- 2019: \_\_\_\_\_; 2020: \_\_\_\_\_; 2021: \_\_\_\_\_;
- 2022: \_\_\_\_\_; 2023: \_\_\_\_\_
- f. Otros, especificar.:
- 
12. ¿Cuánta área cultivada de palta tiene actualmente (en hectáreas)?
- 
13. ¿Ha aumentado su área cultivada de palta en los últimos tres años?
- Sí  No
14. ¿Cuál es su rendimiento por hectárea (tonelada/hectáreas)?
- 
15. ¿Qué otros problemas amenazan la producción de palta en su zona?

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_

16. ¿Qué oportunidades ve en la producción y/o comercialización de palta en el futuro?

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_

17. ¿Qué apoyo le brinda en gobierno (local, provincial, regional, nacional)? (Favor detallar)

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_

18. ¿Qué apoyo le brinda el sector privado (bancos, gremios, cooperativas)?

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_

19. ¿Quiénes son sus principales proveedores de abono para la producción de palta fuerte y Hass? ¿Cómo los escoge? (especificar denominación legal y dirección)

- a. Razón Social: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
Criterio de Selección: \_\_\_\_\_
- b. Razón Social: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
Criterio de Selección: \_\_\_\_\_
- c. Razón Social: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
Criterio de Selección: \_\_\_\_\_

d. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Criterio de Selección: \_\_\_\_\_

e. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Criterio de Selección: \_\_\_\_\_

20. ¿Quiénes son sus principales proveedores de maquinaria para la producción de palta fuerte y Hass? ¿Cómo los escoge? (especificar denominación legal y dirección)

a. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Criterio de Selección: \_\_\_\_\_

b. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Criterio de Selección: \_\_\_\_\_

c. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Criterio de Selección: \_\_\_\_\_

d. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Criterio de Selección: \_\_\_\_\_

e. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Criterio de Selección: \_\_\_\_\_

21. ¿Quiénes son sus principales proveedores de plaguicidas (fungicidas, nematocidas, otros plaguicidas) para la producción de palta fuerte y Hass? ¿Cómo los escoge? (especificar denominación legal y dirección)

a. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Criterio de Selección: \_\_\_\_\_

b. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Criterio de Selección: \_\_\_\_\_

c. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Criterio de Selección: \_\_\_\_\_

d. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Criterio de Selección: \_\_\_\_\_

e. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Criterio de Selección: \_\_\_\_\_

22. ¿Quiénes son sus principales compradores de palta fuerte y Hass? (especificar denominación legal y dirección)

a. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Criterio de Selección: \_\_\_\_\_

b. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Criterio de Selección: \_\_\_\_\_

c. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Criterio de Selección: \_\_\_\_\_

d. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Criterio de Selección: \_\_\_\_\_

e. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Criterio de Selección: \_\_\_\_\_

23. ¿Estaría usted interesado(a) en exportar la palta fuerte y Hass? ¿Por qué?

Sí             No

Si su respuesta fue SI, ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

24. ¿Ha oído hablar del término competencia/competidor?

Sí             No

Si su respuesta fue SI, ¿Que entiende por competencia? ¿Qué entiende por competidor?

---

---

---

---

25. ¿Ha oído hablar del término cooperación?

- Sí       No

Si su respuesta fue Sí, ¿Qué entiende por cooperación?

---

---

---

---

26. Si su respuesta a la pregunta 25 fue Sí, ¿Cree usted que se puede competir cooperando?

---

---

---

---

27. ¿Estaría usted dispuesto a cooperar con sus competidores directos?

- Sí       No

Si su respuesta fue Sí, ¿Por qué lo haría?

---

---

---

---

28. ¿Estaría usted dispuesto a cooperar con sus proveedores?

- Sí       No

Si su respuesta fue Sí, ¿Por qué lo haría?

---

---

---

---

29. ¿Estaría usted dispuesto a cooperar con sus clientes?

- Sí       No

Si su respuesta fue Sí, ¿Por qué lo haría?

---

---

---

---

30. ¿Cuál considera usted que sería el mayor beneficio de competir cooperando en la producción y exportación de palta fuerte y Hass?

---

---

---

---

31. ¿Qué otros cultivos ve con oportunidades de producción y/o comercialización en el futuro?

- a. Cultivo 1: \_\_\_\_\_
- b. Cultivo 2: \_\_\_\_\_
- c. Cultivo 3: \_\_\_\_\_
- d. Cultivo 4: \_\_\_\_\_
- e. Cultivo 5: \_\_\_\_\_

32. ¿Ud. Tiene planes de producir algunos de estos cultivos? ¿Por qué?

Sí       No

Si su respuesta fue Sí, ¿Por qué lo haría?

---

---

---

---

## Apéndice E: Cuestionario para proveedores

### Factores Clave de Éxito para el Desarrollo de un Clúster de Palta en la Provincia de Chincheros – Apurímac.

1. Género (Sexo) :  Femenino  Masculino
2. Estado Civil :  Soltero  Casado  Viudo  Divorciado
3. Rango de edad :  Hasta 25  26 - 35  36 - 45  46 - 55  
 56 - 65  66 - 75  Mayor de 76
4. Formación :  Primaria  Secundaria  Instituto Tecnológico Completo  
 Universidad Completa  Post-Grado
5. Proveedor :  Insumos, Fertilizantes y derivados  Maquinaria y equipo  
 Transporte  Otro (Especificar):  
\_\_\_\_\_

#### Cuestionario: Datos Relacionados con el Estudio

1. ¿Bajo qué modalidad realiza sus operaciones empresariales?  
 Persona Jurídica  Persona Natural  Ninguna
2. ¿Desde qué fecha opera?  
Operaciones Generales: \_\_\_\_\_  
Operaciones en la Zona: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Cuenta con sucursal en la zona:  Sí  No
3. ¿Cuenta con una visión, misión, objetivos de corto (OCP) y objetivos de largo plazo (OLP)?  
Misión  Sí  No  
Visión  Sí  No  
OCP  Sí  No  
OLP  Sí  No
4. ¿Qué productos o servicios comercializa?  
a. \_\_\_\_\_  
b. \_\_\_\_\_  
c. \_\_\_\_\_  
d. \_\_\_\_\_  
e. \_\_\_\_\_

5. ¿Qué problemas de comercialización/venta enfrenta actualmente?

- a. \_\_\_\_\_  
 b. \_\_\_\_\_  
 c. \_\_\_\_\_  
 d. \_\_\_\_\_  
 e. \_\_\_\_\_

6. ¿Qué cree Ud. que se necesita hacer para solucionarlos?

- a. \_\_\_\_\_  
 b. \_\_\_\_\_  
 c. \_\_\_\_\_  
 d. \_\_\_\_\_  
 e. \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál ha sido su nivel de ventas, durante 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017?

- a. 2013: \_\_\_\_\_  
 b. 2014: \_\_\_\_\_  
 c. 2015: \_\_\_\_\_  
 d. 2016: \_\_\_\_\_  
 e. 2017: \_\_\_\_\_

8. Con respecto a sus ventas, ¿qué porcentaje está relacionado a la comercialización de palta fuerte y Hass, durante 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017?

- a. Palta Hass 2013: \_\_\_\_\_ Palta fuerte 2013: \_\_\_\_\_  
 b. Palta Hass 2014: \_\_\_\_\_ Palta fuerte 2014: \_\_\_\_\_  
 c. Palta Hass 2015: \_\_\_\_\_ Palta fuerte 2015: \_\_\_\_\_  
 d. Palta Hass 2016: \_\_\_\_\_ Palta fuerte 2016: \_\_\_\_\_  
 e. Palta Hass 2017: \_\_\_\_\_ Palta fuerte 2017: \_\_\_\_\_

9. ¿Sus productos son orgánicos (no utiliza plaguicidas ni fertilizantes de síntesis química)?

- Sí       No

Si su respuesta fue Sí, ¿estos cuentan con certificaciones internacionales?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue No, ¿le interesaría contar con estas certificaciones y por qué?

\_\_\_\_\_

---



---



---

10. ¿Qué planes tiene su representada para los próximos cinco años (por favor marque todas las opciones que aplican; incluya el dato que se le pide en cada opción)?

a. Aumentar el nivel de ventas (Soles):

2019: \_\_ \_\_\_\_\_;      2020: \_\_\_\_\_;      2021: \_\_\_\_\_;  
 2022: \_\_\_\_\_;      2023: \_\_\_\_\_

b. Incrementar cartera de productos (Nuevos productos):

2019: \_\_ \_\_\_\_\_;      2020: \_\_\_\_\_;      2021: \_\_\_\_\_;  
 2022: \_\_\_\_\_;      2023: \_\_\_\_\_

c. Incrementar margen (Incremento):

2019: \_\_ \_\_\_\_\_;      2020: \_\_\_\_\_;      2021: \_\_\_\_\_;  
 2022: \_\_\_\_\_;      2023: \_\_\_\_\_

d. Contratar personal especializado en ventas (Contrataciones):

2019: \_\_ \_\_\_\_\_;      2020: \_\_\_\_\_;      2021: \_\_\_\_\_;  
 2022: \_\_\_\_\_;      2023: \_\_\_\_\_

e. Otros, especificar:

---

11. ¿Qué otros problemas amenazan la venta de sus productos en la su zona?

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_

12. ¿Qué oportunidades ve en la venta de sus productos agrícolas en el futuro?

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_

13. ¿Qué apoyo le brinda el gobierno (local, provincial, regional, nacional)? (Favor detallar)

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_

- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_

14. ¿Qué apoyo le brinda el sector privado (bancos, gremios, cooperativas)?

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_

15. Es Ud. ¿Fabricante o distribuidor de los productos que comercializa?

- Distribuidor       Fabricante

16. ¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Cómo los escoge? (especificar denominación legal y dirección)

- a. Razón Social: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_  
 Criterio de Selección: \_\_\_\_\_
- b. Razón Social: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_  
 Criterio de Selección: \_\_\_\_\_
- c. Razón Social: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_  
 Criterio de Selección: \_\_\_\_\_
- d. Razón Social: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_  
 Criterio de Selección: \_\_\_\_\_
- e. Razón Social: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_  
 Criterio de Selección: \_\_\_\_\_

17. Con respecto a sus clientes, ¿Quiénes comercializan palta fuerte y/o palta Hass? (especificar denominación legal y dirección)

- a. Razón Social: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_
- b. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

c. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

d. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

e. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

18. ¿Ha oído hablar del término competencia/competidor?

Sí             No

Si su respuesta fue Sí, ¿Qué entiende por competencia? ¿Qué entiende por competidor?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. ¿Ha oído hablar del término cooperación?

Sí             No

Si su respuesta fue Sí, ¿Qué entiende por cooperación?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20. Si su respuesta a la pregunta 13 fue Sí, ¿Cree usted que se puede competir cooperando?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

21. ¿Estaría usted dispuesto a cooperar con sus competidores directos?

Sí             No

Si su respuesta fue Sí, ¿Por qué lo haría?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

22. ¿Estaría usted dispuesto a cooperar con sus proveedores?

Sí             No

Si su respuesta fue Sí, ¿Por qué lo haría?

---

---

---

---

23. ¿Estaría usted dispuesto a cooperar con sus clientes?

Sí             No

Si su respuesta fue Sí, ¿Por qué lo haría?

---

---

---

---

24. ¿Cuál considera usted que sería el mayor beneficio de competir cooperando en la cadena de producción y comercialización de palta fuerte y Hass?

---

---

---

---

25. ¿Qué otros cultivos ve con oportunidades de producción y/o comercialización en el futuro?

a. Cultivo 1: \_\_\_\_\_

b. Cultivo 2: \_\_\_\_\_

c. Cultivo 3: \_\_\_\_\_

d. Cultivo 4: \_\_\_\_\_

e. Cultivo 5: \_\_\_\_\_

## Apéndice F: Cuestionario para comercializadoras

### Factores Clave de Éxito para el Desarrollo de un Clúster de Palta en la Provincia de Chincheros – Apurímac.

1. Género (Sexo) :  Femenino  Masculino
2. Estado Civil :  Soltero  Casado  Viudo  Divorciado
3. Rango de edad :  Hasta 25  26 - 35  36 - 45  46 - 55  
 56 - 65  66 - 75  Mayor de 76
4. Formación :  Primaria  Secundaria  Instituto Tecnológico Completo  
 Universidad Completa  Post-Grado
5. Su función :  Acopiador  Bróker de exportación  
 Retailer  Otro (Especificar): \_\_\_\_\_

#### Cuestionario: Datos Relacionados con el Estudio

1. ¿Bajo qué modalidad realiza sus operaciones empresariales?  
 Persona Jurídica  Persona Natural  Ninguna
2. ¿Desde qué fecha opera?  
Operaciones Generales: \_\_\_\_\_  
Operaciones en la Zona: \_\_\_\_\_  
Cuenta con sucursal en la zona:  Sí  No
3. ¿Cuenta con una visión, misión, objetivos de corto y largo plazo?  
Misión  Sí  No  
Visión  Sí  No  
OCP  Sí  No  
OLP  Sí  No
4. ¿Qué productos comercializa?  
a. \_\_\_\_\_  
b. \_\_\_\_\_  
c. \_\_\_\_\_  
d. \_\_\_\_\_  
e. \_\_\_\_\_
5. ¿Qué problemas de comercialización/venta enfrenta actualmente?  
a. \_\_\_\_\_  
b. \_\_\_\_\_

- c. \_\_\_\_\_  
 d. \_\_\_\_\_  
 e. \_\_\_\_\_

6. ¿Qué cree Ud. que se necesita hacer para solucionarlos?

- a. \_\_\_\_\_  
 b. \_\_\_\_\_  
 c. \_\_\_\_\_  
 d. \_\_\_\_\_  
 e. \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál ha sido su nivel de ventas, durante 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017?

- a. 2013: \_\_\_\_\_  
 b. 2014: \_\_\_\_\_  
 c. 2015: \_\_\_\_\_  
 d. 2016: \_\_\_\_\_  
 e. 2017: \_\_\_\_\_

8. Con respecto a sus ventas, ¿qué porcentaje está relacionado a la comercialización de palta fuerte y Hass, durante 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017?

- |                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| a. Palta Hass 2013: _____ | Palta fuerte 2013: _____ |
| b. Palta Hass 2014: _____ | Palta fuerte 2014: _____ |
| c. Palta Hass 2015: _____ | Palta fuerte 2015: _____ |
| d. Palta Hass 2016: _____ | Palta fuerte 2016: _____ |
| e. Palta Hass 2017: _____ | Palta fuerte 2017: _____ |

9. ¿Los productos que compra son orgánicos (no utiliza plaguicidas ni fertilizantes de síntesis química)?

- Sí       No

10. ¿Qué porcentaje de los productos que compra son orgánicos?

\_\_\_\_\_

11. Estos productos orgánicos, ¿cuentan con certificaciones internacionales?

- Sí       No

Si su respuesta fue Sí, especifique

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

11. De acuerdo a su experiencia, ¿Ud. considera que los productos orgánicos se encuentran en una etapa de crecimiento de demanda?

- Sí       No

Si su respuesta fue Sí, especifique porque

---



---



---



---

12. Con respecto a las ventas de palta fuerte y palta Hass, ¿qué porcentaje está destinado al mercado local e internacional?

Mercado Local \_\_\_\_\_

Mercado Internacional \_\_\_\_\_

13 ¿Qué planes tiene su representada para los próximos cinco años (por favor marque todas las opciones que aplican; incluya el dato que se le pide en cada opción)?

a. Aumentar el nivel de ventas (Soles):

2019: \_\_\_\_\_;    2020: \_\_\_\_\_;    2021: \_\_\_\_\_;  
2022: \_\_\_\_\_;    2023: \_\_\_\_\_

b. Incrementar cartera de productos (Nuevos productos):

2019: \_\_\_\_\_;    2020: \_\_\_\_\_;    2021: \_\_\_\_\_;  
2022: \_\_\_\_\_;    2023: \_\_\_\_\_

c. Incrementar margen Promedio (Incremento):

2019: \_\_\_\_\_;    2020: \_\_\_\_\_;    2021: \_\_\_\_\_;  
2022: \_\_\_\_\_;    2023: \_\_\_\_\_

d. Contratar personal especializado en ventas (Contrataciones):

2019: \_\_\_\_\_;    2020: \_\_\_\_\_;    2021: \_\_\_\_\_;  
2022: \_\_\_\_\_;    2023: \_\_\_\_\_

e. Otros, especificar:

---

14. ¿Qué otros problemas amenazan la venta de sus productos en la su zona?

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_

15. ¿Qué oportunidades ve en la venta de sus productos agrícolas en el futuro?

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_

16. ¿Qué apoyo le brinda el gobierno (local, provincial, regional, nacional)? (Favor detallar)

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_

17. ¿Qué apoyo le brinda el sector privado (bancos, gremios, cooperativas)?

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_

18. Es Ud. ¿Fabricante o distribuidor de los productos que comercializa?

- Distribuidor       Fabricante

19. ¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Cómo los escoge? (especificar denominación legal y dirección)

- a. Razón Social: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_  
 Criterio de Selección: \_\_\_\_\_
- b. Razón Social: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_  
 Criterio de Selección: \_\_\_\_\_
- c. Razón Social: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_  
 Criterio de Selección: \_\_\_\_\_
- d. Razón Social: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_  
 Criterio de Selección: \_\_\_\_\_

e. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Criterio de Selección: \_\_\_\_\_

20. Con respecto a sus clientes, ¿Quiénes comercializan palta fuerte y palta Hass?

(especificar denominación legal y dirección)

a. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Criterio de Selección: \_\_\_\_\_

b. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Criterio de Selección: \_\_\_\_\_

c. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Criterio de Selección: \_\_\_\_\_

d. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Criterio de Selección: \_\_\_\_\_

e. Razón Social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Criterio de Selección: \_\_\_\_\_

21. ¿Ha oído hablar del término competencia/competidor?

Sí  No

Si su respuesta fue Sí, ¿Qué entiende por competencia? ¿Qué entiende por competidor?

---



---



---



---

22. ¿Ha oído hablar del término cooperación?

Sí  No

Si su respuesta fue Sí, ¿Qué entiende por cooperación?

---



---



---



---

23. Si su respuesta a la pregunta 22 fue Sí, ¿Cree usted que se puede competir cooperando?

---

---

---

---

24. ¿Estaría usted dispuesto a cooperar con sus competidores directos?

Sí                       No

Si su respuesta fue Sí, ¿Por qué lo haría?

---

---

---

---

25. ¿Estaría usted dispuesto a cooperar con sus proveedores?

Sí     No

Si su respuesta fue Sí, ¿Por qué lo haría?

---

---

---

---

26. ¿Estaría usted dispuesto a cooperar con sus clientes?

Sí     No

Si su respuesta fue Sí, ¿Por qué lo haría?

---

---

---

---

27. ¿Cuál considera usted que sería el mayor beneficio de competir cooperando en la producción y exportación de palta fuerte y Hass?

---

---

---

---

28. ¿Qué otros cultivos ve con oportunidades de producción y/o comercialización en el futuro?

- a. Cultivo 1: \_\_\_\_\_
- b. Cultivo 2: \_\_\_\_\_
- c. Cultivo 3: \_\_\_\_\_
- d. Cultivo 4: \_\_\_\_\_
- e. Cultivo 5: \_\_\_\_\_



**Apéndice G: Guía de la Entrevista a los especialistas**  
**Guía de Entrevista a los Especialistas en la Cadena Productiva y de Comercialización**  
**de Palta Fuerte y Hass**

Por favor marque solamente una opción en cada pregunta

1. Género (Sexo) :  Femenino  Masculino
2. Estado Civil :  Soltero  Casado  Viudo  Divorciado
3. Rango de edad :  Hasta 25  26 - 35  36 - 45  46 - 55  
 56 - 65  66 - 75  Mayor de 76
4. Formación :  Primaria  Secundaria  Instituto Tecnológico Completo  
 Universidad Completa  Post-Grado
5. Su función :  Productor de palta  Acopiador/comprador de palta  
 Asesor  Otro (Especificar)

**Cuestionario: Datos Relacionados con el Estudio**

1. ¿Existe un sistema de valores en la provincia de Chincheros que contribuye con el desarrollo de la actividad agrícola? ¿Este sistema de valores es homogéneo?
2. ¿Existen Agentes Económicos, es decir empresas de proximidad geográfica, económicamente ligadas a la producción y comercialización de palta fuerte y Hass, personas con habilidades y conocimiento especializados en estas actividades, empresas internacionales y multinacionales, gremios, asociaciones, gobiernos municipales que contribuyen con el desarrollo de la actividad agrícola en la provincia de Chincheros?
3. ¿Existe un alto grado de concentración geográfica entre empresas del sector agrícola en la provincia de Chincheros? Y ¿Qué tipos de ventajas favorece un alto grado de concentración geográfica?
4. ¿Entre las empresas relacionadas al sector agrícola de Chincheros existe un trabajo conjunto que genere valor económico a todos los integrantes, clientes comunes, proveedores comunes de productos y servicios, infraestructura, profesionales experimentados, instalaciones comunes en educación, entrenamiento y coaching para los trabajadores?
5. ¿Existen líderes que promuevan el desarrollo de la actividad agrícola en la provincia de Chincheros?  
Si existieran:
6. ¿Son aceptados por la mayoría de las empresas relacionadas la actividad agrícola?

7. ¿Qué roles considera que fomentan estos líderes a favor del desarrollo de las empresas ligadas a la producción y comercialización de productos agrícolas en Chincheros?
8. ¿Existe un nivel muy alto de relaciones sociales, culturales compartidas y un lenguaje común al interior de las empresas ligadas a la producción y comercialización de productos agrícolas en Chincheros?
9. ¿Existe un nivel muy alto de colaboración entre los agentes económicos, empresas y personas que pertenecen al rubro de la producción y comercialización de productos agrícolas en Chincheros?
10. ¿Existe una actitud de colaboración mutua y confianza entre todas las empresas relacionadas con la producción y comercialización de productos agrícolas en Chincheros?, ¿Les unen fuertes lazos socioculturales?, ¿Formas de comportamientos similares?, ¿Un lenguaje común, no solo en el sentido literal sino también abarcando terminología tecnológica y de negocios?, ¿Una cultura y atmósfera industrial común?, ¿Inversión para el desarrollo del talento humano y mano de obra especializada?, ¿Fomentan la competitividad entre ellos mismos?, ¿Se reúnen constantemente para promover un sentido común de identidad?, ¿Se promueve grupos de trabajo para compartir conocimientos tecnológicos y de negocios?
11. ¿En los centros educativos se imparten conocimientos tecnológicos y de negocios para el desarrollo de actividades ligadas a la producción y comercialización de productos agrícolas en Chincheros?
12. ¿Existe profesionales especializados sobre conocimiento de negocios y conocimiento tecnológico para el desarrollo de actividades ligadas a la producción y comercialización de productos agrícolas en Chincheros?
16. ¿La mayor parte de principios legales y marcos de regulación de las empresas ligadas a la producción y comercialización de productos agrícolas son de alcance internacional o global?
17. ¿La mayor parte de las empresas ligadas a la producción y comercialización de productos agrícolas en Chincheros cuenta con recursos internos, capital humano y financiero, procesos internos, innovación, desarrollo del producto, manejo de la cadena de suministros y competencias y capacidades tecnológicas e innovadoras de alcance global?
18. ¿La mayor parte de información y aprendizaje acerca de clientes, productos, tecnologías, enfoque de gestión es recolectada a nivel global?
19. A su criterio, cuáles serían los factores que determinarían el surgimiento de un clúster de palta en chinchero.

### Apéndice H: Resultados Análisis de Cronbach

# Encuesta	Preguntas de encuesta																																Suma
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
Encuesta 1	5	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	3	5	4	4	5	4	4	4	2	3	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	132
Encuesta 2	4	4	3	3	3	4	5	3	5	3	4	2	3	4	4	2	3	2	4	3	3	3	4	4	4	5	4	3	2	2	4	5	111
Encuesta 3	4	5	3	4	3	3	5	4	4	5	5	3	3	5	4	5	5	5	2	3	3	4	1	5	4	4	5	4	4	3	5	3	125
Encuesta 4	4	2	5	3	2	3	3	4	3	2	2	2	4	3	3	3	5	2	3	4	2	3	4	5	5	5	3	5	4	5	4	2	109
Encuesta 5	5	3	3	4	4	4	4	3	4	5	2	3	5	5	3	2	5	2	3	3	4	2	5	2	5	3	5	5	5	5	3	5	121
Encuesta 6	5	5	3	5	3	4	3	5	3	5	4	5	3	3	4	3	5	5	5	3	4	5	5	5	3	3	5	4	4	2	4	4	129
Encuesta 7	5	4	4	2	3	3	5	5	4	3	4	3	4	4	3	2	2	5	2	2	4	3	2	3	2	2	3	3	5	4	5	107	
Encuesta 8	4	3	5	3	4	3	5	5	4	5	4	5	3	5	3	4	3	5	3	4	5	3	4	5	4	4	3	2	5	4	5	3	127
Encuesta 9	3	4	3	4	2	3	4	4	3	2	2	3	2	4	3	4	5	2	3	5	5	5	4	2	2	5	3	2	3	4	3	2	105
Encuesta 10	5	5	4	3	5	4	5	3	5	3	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	3	4	3	5	3	3	3	4	3	5	131
Encuesta 11	5	5	4	5	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	3	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	140
Encuesta 12	3	2	3	3	3	5	3	3	3	5	2	2	2	5	3	3	2	5	3	2	4	3	3	4	5	4	5	5	4	4	4	2	109
Encuesta 13	5	3	5	3	5	3	2	3	3	4	4	4	2	3	2	2	2	3	3	4	4	5	5	5	5	2	5	2	3	4	5	2	112
Encuesta 14	4	3	4	5	5	4	4	4	2	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	3	3	5	5	4	4	3	4	3	3	4	5	5	130
Encuesta 15	4	5	4	3	4	3	5	5	4	4	4	5	3	4	4	3	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4	3	4	3	4	3	5	129
Encuesta 16	5	4	4	3	4	4	5	3	4	2	2	5	2	4	4	2	3	2	2	4	2	3	3	3	3	4	5	2	2	2	4	5	106
Encuesta 17	4	2	2	3	5	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	5	4	2	4	5	4	4	3	3	2	2	4	4	3	2	96
Encuesta 18	4	4	4	5	5	5	4	3	3	4	2	3	3	3	2	3	5	3	5	5	3	3	3	3	4	3	4	5	2	3	4	3	115
Encuesta 19	5	4	5	3	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	3	4	3	4	5	5	4	4	132
Encuesta 20	3	4	2	4	3	2	4	3	4	3	5	2	4	3	4	2	3	2	3	4	4	5	3	2	4	3	3	3	5	2	4	5	107
Encuesta 21	4	2	5	2	3	3	3	5	2	4	3	3	5	5	4	5	5	2	3	4	2	3	4	4	3	3	4	4	2	5	5	5	116
Encuesta 22	4	3	3	2	4	3	4	3	5	4	2	5	4	5	2	2	2	3	3	5	3	2	4	3	3	5	4	2	4	4	3	5	110
Encuesta 23	5	4	4	5	5	3	4	5	3	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	3	5	3	4	5	3	3	5	4	4	137
Encuesta 24	4	4	2	2	5	5	2	4	4	5	4	3	5	2	4	5	3	3	4	3	3	2	4	4	2	3	4	5	4	3	4	4	115
Encuesta 25	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	3	5	5	4	4	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	5	139
TOTAL	0.5	1	0.9	1.1	0.9	0.7	1.1	0.8	0.9	1.3	1.5	1.3	1.3	0.8	0.8	1.3	1.4	1.7	0.9	0.9	1.1	1.1	0.9	1.1	0.9	0.9	0.9	1.3	1.1	1.1	0.5	1.5	

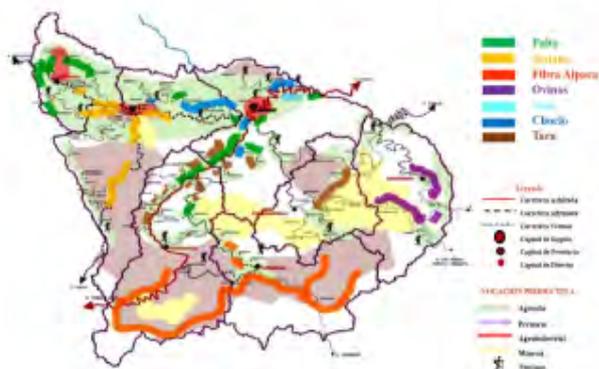
**Apéndice I: Presentación para obtener el grado de Magister en Administración  
Estratégica de Empresas**





# Antecedentes

## ANTECEDENTES



Baja competitividad del Perú a nivel mundial



La agricultura representa el 6% del Valor Agregado Bruto de la región



Corredor Económico: Abancay - Andahuaylas - Chincheros



Rendimiento promedio de palta de Apurímac es muy bajo



Consumo mundial de palta en aumento



## Problema de Investigación



## Problema de Investigación



### PROVINCIA DE CHINCHEROS, APURÍMAC



Alta fragmentación de la cadena productiva de palta.



Potencial no utilizado (1,000 – 5,000 Há)



Falta de infraestructura y capacitación



Más de 2,500 personas en actividades ligadas al cultivo de hoja de coca.



## Propósito de la Investigación

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN



Identificar cuáles son los factores clave de éxito para el desarrollo de un clúster de palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, de la provincia de Chincheros, región Apurímac.



## PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN



## PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN



Cuáles son los factores clave de éxito para el desarrollo de un clúster de palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, de la provincia de Chincheros, región Apurímac.



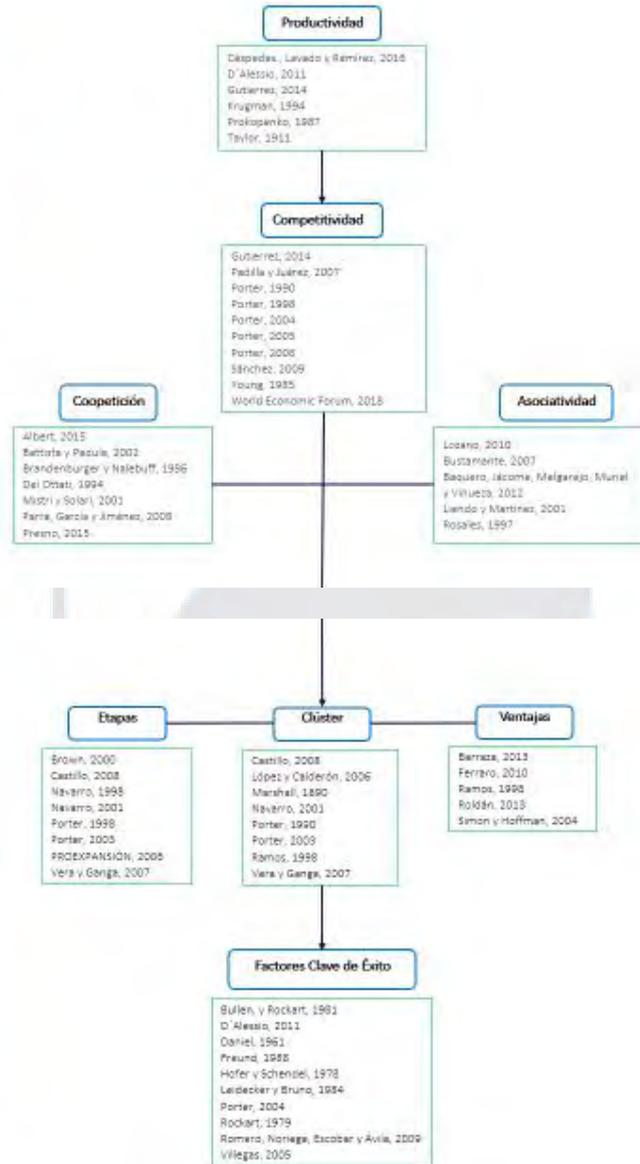
## PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN



Revisión de la Literatura



# Mapa de la Literatura







## Recopilación de datos



## POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

### Población de la investigación

Agente	Población aproximada
Agricultores	700
Empresas proveedoras	22
Empresas comercializadoras	9
Entidades del Estado	5

### Muestra de la investigación

Agente	Muestra
Agricultores	248
Empresas proveedoras	3
Empresas comercializadoras	3
Entidades del Estado	4

# Análisis de Resultados

## CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

Información descriptiva

### Proveedores



TIPO DE EMPRESA

### Comercializadores



TIPO DE EMPRESA



Alta informalidad



Variabilidad de Ventas



Falta de Certificación



Conocimientos básicos de cooperación



Falta de Planificación

## CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

Información descriptiva

### Entidades Estado



## CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

Información descriptiva

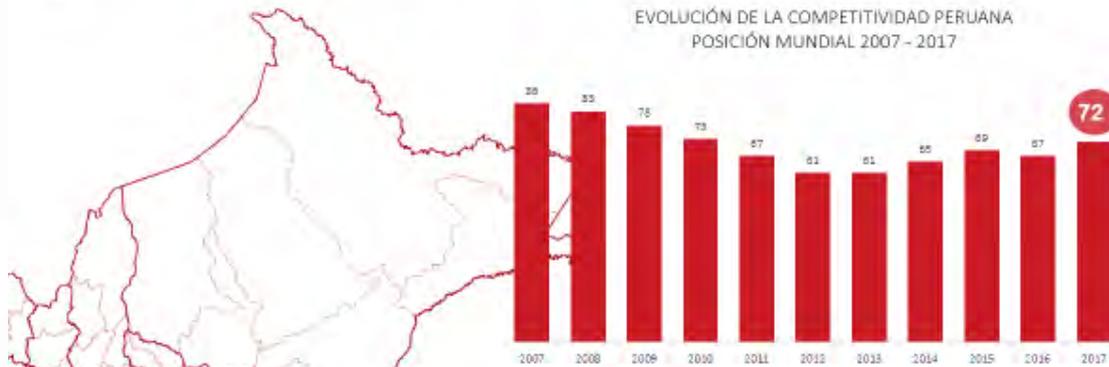
### Productores



# COMPETITIVIDAD DEL PERÚ

Perú

EVOLUCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD PERUANA  
POSICIÓN MUNDIAL 2007 - 2017



Puesto 72, de acuerdo al Informe Global de Competitividad 2017 - 2018

# COMPETITIVIDAD DEL PERÚ

Perú

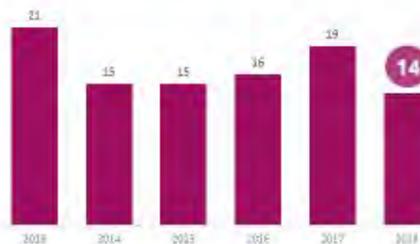


## COMPETITIVIDAD DE APURÍMAC

Región Apurímac



ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD REGIONAL DE LA REGIÓN APURÍMAC 2013 -2018



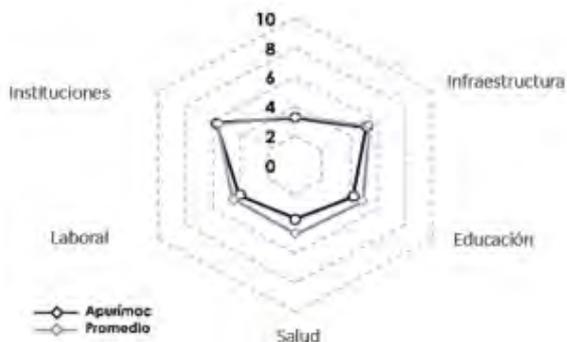
- Puesto 21, de acuerdo al Índice de Competitividad Regional del Perú 2016, CENTRUM Católica
- Puesto 14, de acuerdo al Índice de Competitividad Regional 2017 - 2018 INCORE, IPE.

## COMPETITIVIDAD DE APURÍMAC

Región Apurímac



Entorno Económico



- 1,000 hectáreas utilizadas
- 5,000 hectáreas disponibles para utilizar

## COMPETITIVIDAD DE CHINCHEROS, HUACCANA Y ONGOY

DISTritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy



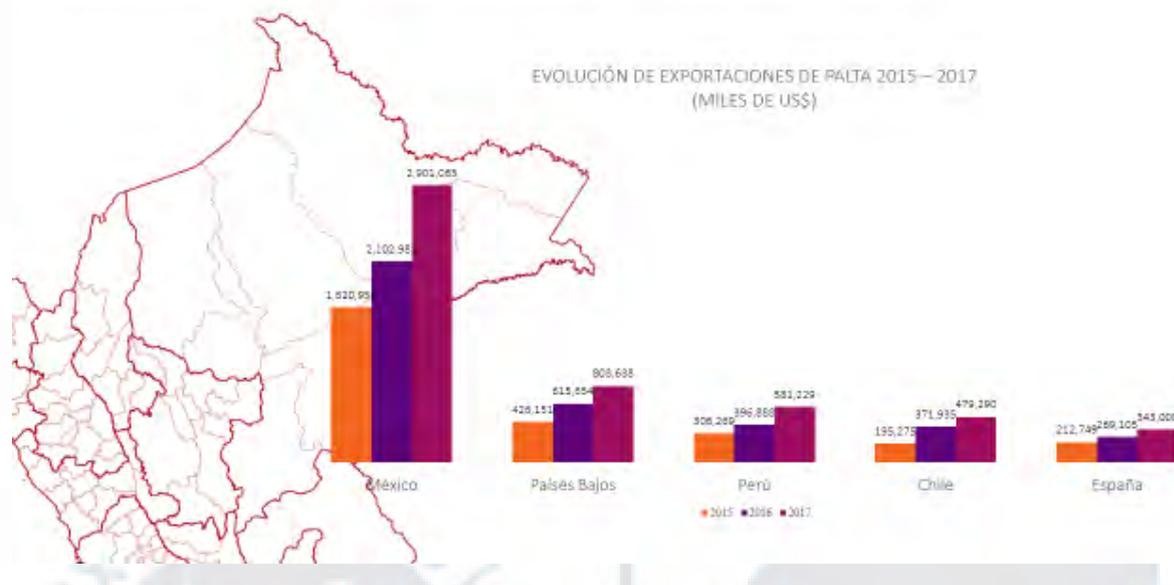
## COMPETITIVIDAD DE CHINCHEROS, HUACCANA Y ONGOY

DISTritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy



## ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LA PALTA EN PERÚ

Competitividad en Perú



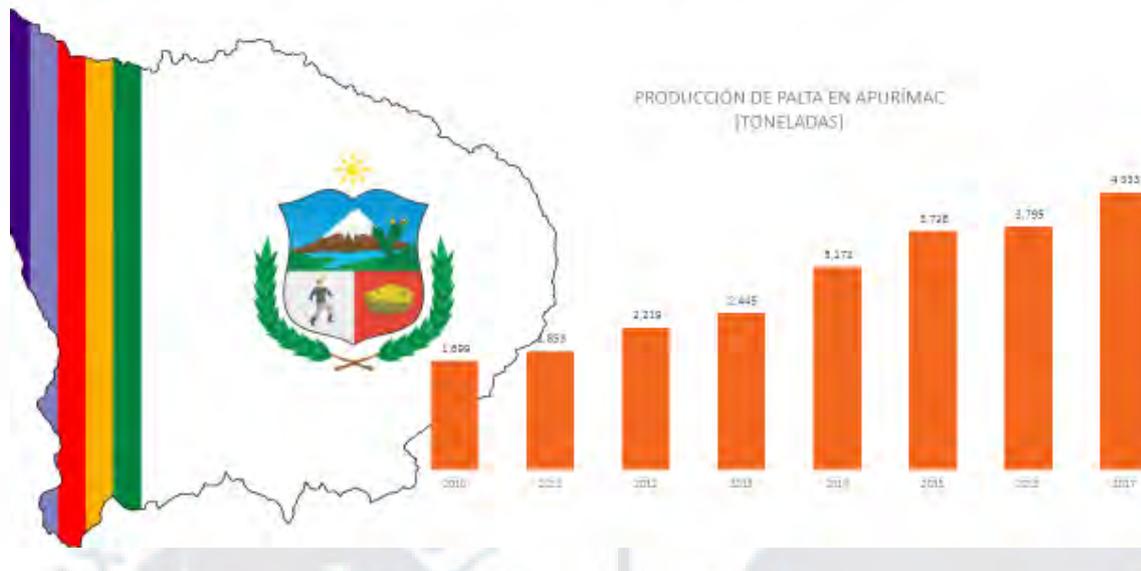
## ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LA PALTA EN PERÚ

Competitividad en Perú



## ANÁLISIS INDUSTRIA DE LA PALTA EN APURÍMAC

Competitividad en la Región Apurímac



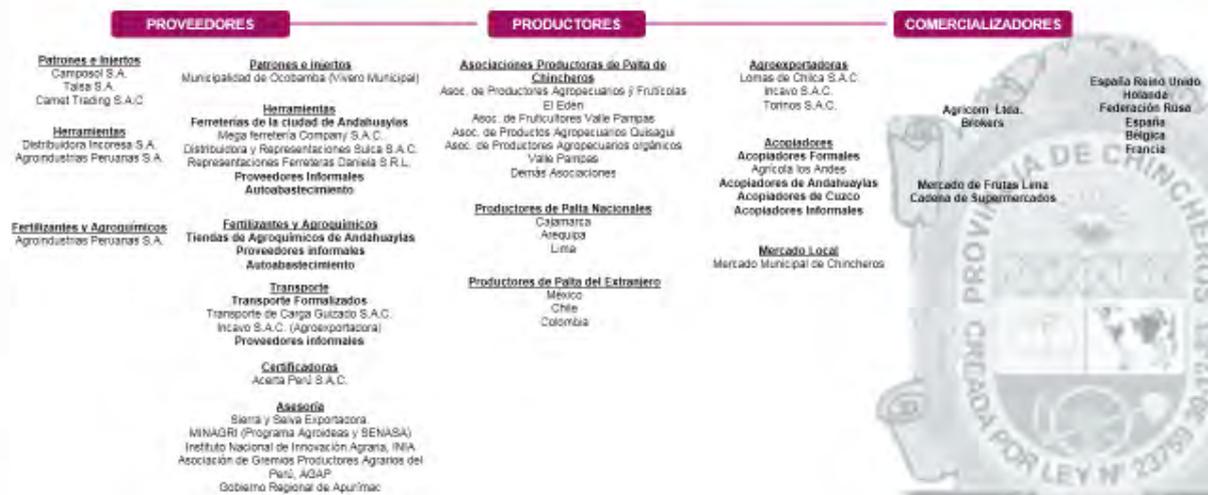
## ANÁLISIS INDUSTRIA DE LA PALTA EN APURÍMAC

Competitividad en la Región Apurímac



# ANALISIS DE LA INDUSTRIA DE LA PALTA EN CHINCHEROS, HUACCANA Y ONGOY

Competitividad en los Distritos de Chincheros, Huaccana Y Ongoy

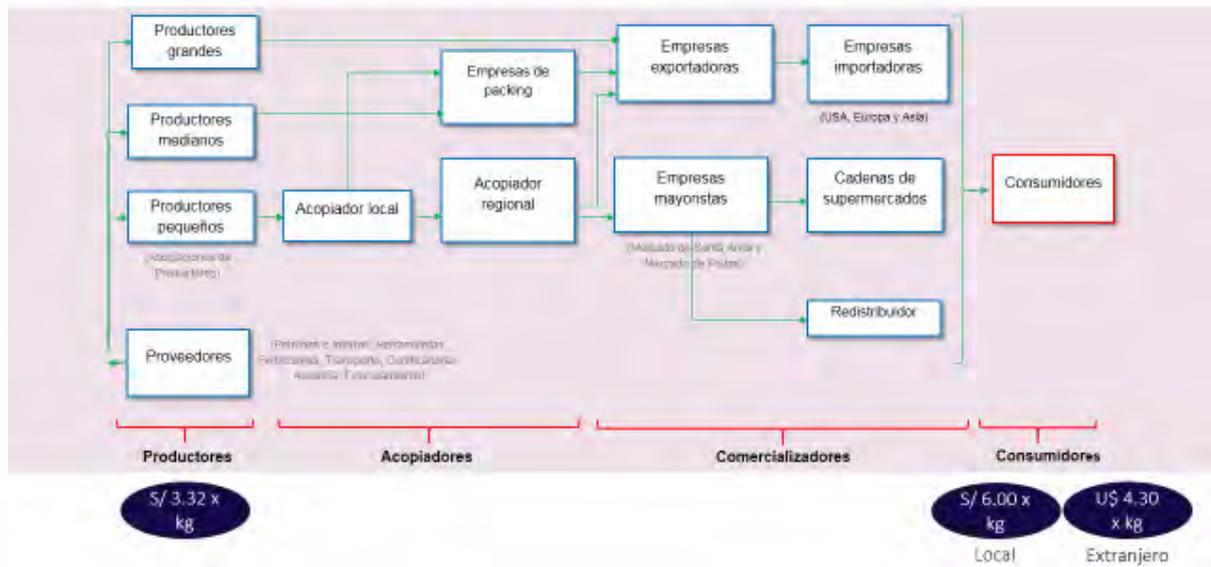


# INDUSTRIA DE LA PALTA EN CHINCHEROS, HUACCANA Y ONGOY

Competitividad en los Distritos de Chincheros, Huaccana Y Ongoy



## CADENA PRODUCTIVA DE LA PALTA EN EL PERU



# Conclusiones

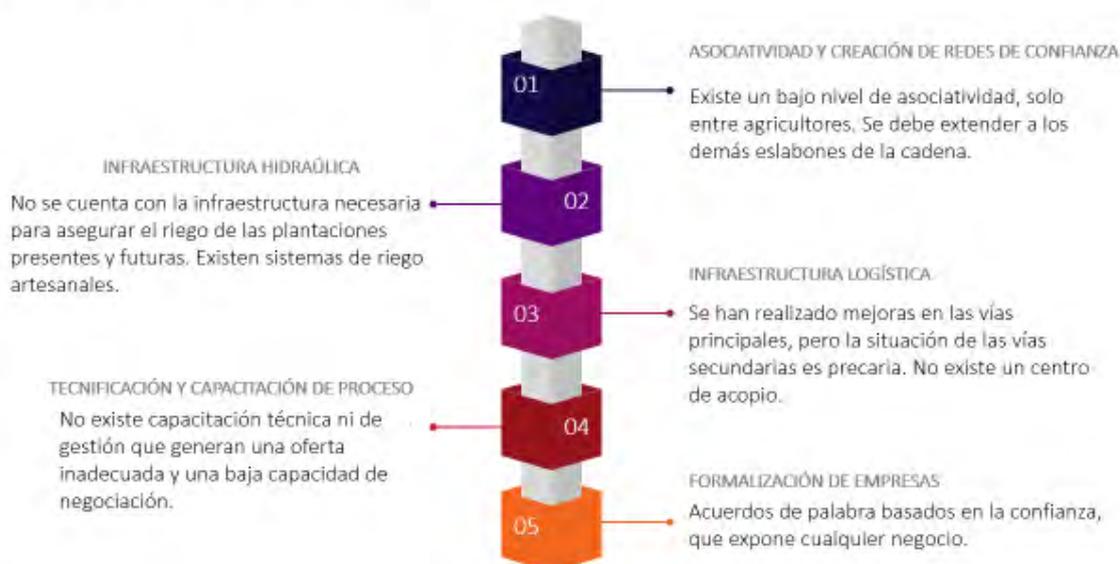
## CONCLUSIONES



¿Cuáles son los factores clave de éxito para el desarrollo de un clúster de palta en los distritos de Chincheros, Huaccana y Ongoy, de la provincia de Chincheros, región Apurímac?



## FACTORES CLAVE DE ÉXITO





## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS FCE EN CHINCHEROS, HUACCANA Y ONGOY

Factores Clave de Éxito		Estado actual
(a)	Asociatividad y creación de redes de confianza	Bajo
(b)	Liderazgo empresarial	Bajo
(c)	Infraestructura hidráulica	Bajo
(d)	Infraestructura logística	Bajo
(e)	Tecnificación y capacitación en procesos	Medio
(f)	Formalización de empresas	Bajo
(g)	Acceso a financiamiento	Medio
(h)	Gestión del capital de trabajo	Bajo
(i)	Acceso y desarrollo de nuevos mercados	Bajo
(j)	Producto de calidad	Bajo
<b>Resultado</b>		<b>Clúster incipiente</b>

## PRIORIZACIÓN DE LOS FCE

Factores Clave de Éxito	Actividad Principal del Negocio	Mayor Inversión Involucrada	Mayor impacto en las ganancias	Cambios mayores en la operación	Total	
Asociatividad y creación de redes de confianza	☑	☑	☑	☑	4	✓
Infraestructura Hidráulica	☑	☑	☑	☑	4	✓
Infraestructura Logística	☑	☑	☑	☑	4	✓
Tecnificación y Capacitación de procesos	☑	☑		☑	3	
Formalización de empresas		☑	☑	☑	3	
Liderazgo empresarial	☑			☑	2	
Gestión del capital de trabajo		☑	☑		2	
Acceso a Financiamiento		☑	☑		2	
Calidad del Producto	☑	☑	☑		3	
Acceso y desarrollo de nuevos mercados	☑	☑	☑	☑	4	✓

## CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

Competitividad	Industria de la palta
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Perú ocupa puesto 72 (WEF)</li> <li>○ Apurímac ocupa puesto 14 (INCORE)</li> <li>○ Chincheros, mejora de indicadores clave a nivel provincial, pero heterogéneo a nivel distrital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Perú es el tercer exportador de palta (2017)</li> <li>○ Apurímac tiene el rendimiento por hectárea más bajo (6.3t/Ha)</li> <li>○ Chincheros, falta de tecnificación y alta informalidad.</li> </ul>
Factores Clave de Éxito	Generales
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Casuística similar en los 3 distritos.</li> <li>○ Se identificaron 10 factores clave de éxito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Clúster en etapa incipiente según etapas de PROEXPANSIÓN</li> <li>○ Interrelación entre agentes débil</li> <li>○ Demanda irregular y limitada</li> <li>○ Débil tecnología en procesos de la cadena productiva</li> <li>○ Brecha amplia por trabajar para lograr desarrollo del clúster</li> </ul>



# Recomendaciones

## RECOMENDACIONES



## Referencias

- *Informe Global de Competitividad 2017-2018*. Schwab & Sala, 2017.
- *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016*. CENTRUM Católica, 2016
- *Índice de Competitividad Regional 2018*. Instituto Peruano de Economía, 2018.
- *Sistema de Información Regional para la toma de decisiones*. Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018.
- Trademap



Gracias

### Lista de Abreviaturas

AGAP	Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú
CAF	Corporación Andina de Fomento
CCD	Centro para la competitividad y el Desarrollo
CIOMS	Consejo de Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas
DEVIDA	Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas
FCE	Factores clave de éxito
INCORE	Índice de Competitividad Regional
INIA	Instituto Nacional de Innovación Agraria
INTRACEN	Centro de Comercio Internacional
IPE	Instituto Peruano de Economía
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MIMP	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riego
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
OMS	Organización Mundial de la Salud
OSCE	Organismo Supervisor de las Contrataciones Estatales
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
SEE	Sierra y Selva Exportadora
VRAEM	Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro
WEF	World Economic Forum