

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Barreras Para el Crecimiento y Desarrollo del Sector Manufactura en los  
Rubros de Alimentos y Bebidas en la Región del Cusco**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERU**

**PRESENTADA POR**

**Cárdenas Alarcón Aaron Isaías**

**Chalco Gayona Evelin**

**Vargas Enriquez Fredy**

**Arestegui Motohasi Kenjy Mikio**

**Asesor: Luis Felipe Zegarra**

**Santiago de Surco, marzo 2015**

## Resumen Ejecutivo

En la presente investigación se identifican las principales barreras que limitan el desarrollo y crecimiento de las empresas manufactureras en los rubros de alimentos y bebidas en la región del Cusco. Para ello se realizó una investigación cualitativa tomando las perspectivas y opiniones de empresarios inmersos en los rubros mencionados dentro de la región del Cusco. Se han analizado aspectos internos de las diversas empresas como el uso de tecnología para la elaboración de los productos, la participación de las asociaciones industriales como promotoras de esta industria, los tratados de libre comercio y las perspectivas de crecimiento de las empresas que formaron parte de la muestra analizada. La investigación estuvo basada en entrevistas realizadas a 14 empresarios dentro de la región del Cusco.

Los resultados muestran que los empresarios entrevistados coinciden en la mayoría de barreras planteadas en los antecedentes y la revisión de literatura para el desarrollo y crecimiento del sector manufacturero en la región del Cusco. En este sentido las principales barreras consideradas por los empresarios son la falta de políticas de apoyo efectivo al sector, el insuficiente mercado, la inadecuada infraestructura productiva, la falta de insumos para la elaboración de sus productos, el déficit de mano de obra, la falta de apoyo eficiente de las asociaciones industriales y los excesivos impuestos que gravan sus productos. Para realizar el diagnóstico se utilizó la metodología basada en el "árbol de decisiones" propuesta por Hausmann, Rodrik y Velasco (2006) llegando a la conclusión de que la actividad económica del sector manufacturero de alimentos y bebidas en la región del Cusco está limitado por un rendimiento privado bajo y esto a su vez se debe a un bajo retorno social y a un bajo nivel de apropiabilidad privada lo que crea que las empresas tengan bajos niveles de satisfacción respecto a sus rentabilidad.

## Abstract

This investigation identifies the principal barriers that can limit the development and growth of manufacturing companies at the food and drink areas in the region of Cusco. In order to do that, a qualitative investigation was made to take perspectives and opinions of businesspeople immersed at the mentioned areas in the region of Cusco. Diverse companies intern aspects have been analyzed, such as the use of technology for the elaboration of products, participation at industry associations as promoters of this industry, free trade agreements , and growth perspectives of companies that took part at the analyzed sample. The investigation was based on interviews done to 14 businesspeople in the region of Cusco.

Results show that the interviewed businesspeople agree at most of the barriers that were set out in the background and the review of literature for growth and development at the manufacturing sector in the region of Cusco. In that sense, the business people considered that the main barriers are the lack of politics that could effectively support the sector, insufficient market, inadequate productive infrastructure, the lack of supplies for the products elaboration, the lack of workers, the lack of efficient support by the industry associations, and the excessive tax for their products. In order to do the diagnosis, the methodology based on the “tree of decisions”, proposed by Hausmann, Rodrick y Velasco (2006), was used, reaching to the conclusion that economic activity at the manufacturing sector of food and drinks in the region of Cusco is limited by a low private productivity, and at the same time, this is caused by a low social return, and to a low private appropriability level, which generates that companies have low satisfaction levels in regards to their profitability.

## Agradecimientos

Nuestro sincero agradecimiento al Profesor Luis Felipe Zegarra, por sus oportunos y acertados consejos que nos permitieron alcanzar el objetivo del presente estudio.

Nuestro especial agradecimiento a cada uno de los Profesores de la Escuela de Negocios – CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica del Perú que de una forma u otra contribuyeron a nuestra formación, así como a los emprendedores que nos brindaron su valioso tiempo y compartieron con nosotros sus valiosas experiencias en las entrevistas que se plasmaron en la presente investigación.



## Dedicatoria

A mis padres y a mi novia, que siempre estuvieron apoyándome en todo momento para el logro de este objetivo tan importante dentro de mi vida y que finalmente se vuelve una realidad.

Aaron Isaías Cárdenas Alarcón

Agradezco a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos además de una infinita bondad y amor; así mismo agradezco a mis padres, mis hermanos y mi novio por su gran ejemplo de superación y apoyo constante que contribuyó a la realización del cumplimiento de esta meta.

Evelin Chalco Gayona

A mis queridos padres, mis hijas y mi esposa por su aliento, comprensión y apoyo incondicional en estos años de estudio. Lo que se inicia se termina, para recordar todos los días de mi existencia.

Fredy Vargas Enríquez

A cada una de las personas que estuvieron presentes a lo largo de esta aventura, a mi esposa, mis hijos, padres y hermanos, que con su tiempo y consejos ayudaron que este largo camino se hiciera hoy realidad.

Kenjy Arestegui Motohasi

## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas .....	xvi
Lista de Figuras .....	xviii
Capítulo I: Introducción .....	1
1.1 Antecedentes del Problema .....	1
1.2 Planteamiento del Problema .....	7
1.3 Propósito del Estudio .....	8
1.4 Importancia de la Investigación .....	8
1.5 Naturaleza de la Investigación .....	9
1.6 Preguntas de la Investigación .....	9
1.7 Marco Teórico .....	10
1.8 Definición de Términos .....	12
1.9 Supuestos .....	13
1.10 Limitaciones .....	13
1.11 Delimitaciones .....	14
1.12 Resumen .....	14
Capítulo II: Revisión de Literatura .....	17
2.1 Desarrollo del Sector Manufactura en el Mundo .....	17
2.2 El Sector Manufactura en el Perú .....	19
2.3 Factores de Éxito y Barreras para el Desarrollo del Sector Manufactura .....	24
2.3.1 Costos de producción .....	24
2.3.2 Calidad del producto .....	27
2.3.3 Tiempo y flexibilidad de producción .....	28
2.3.4 Innovación y estrategia .....	31
2.3.5 Tecnología .....	31

2.3.6 Barreras para la exportación .....	34
2.4 Etapas del Crecimiento de las Empresas.....	34
2.5. Resumen.....	38
2.6 Conclusiones .....	39
Capítulo III: Metodología de la Investigación .....	40
3.1 Diseño de la Investigación .....	40
3.2 Justificación del Diseño .....	40
3.4 Población.....	42
3.5 Consentimiento Informado.....	42
3.6 Selección de Casos o Unidades de Análisis.....	42
3.6.1 Muestreo.....	42
3.6.1 Estrategias .....	43
3.7 Confidencialidad.....	45
3.8 Procedimientos de Recolección de Datos .....	45
3.8.1 Fuentes de evidencia .....	45
3.8.2 Protocolo del caso .....	46
3.8.3 Casos piloto.....	46
3.8.4 Esquema de la entrevista.....	46
3.9 Instrumentos.....	47
3.10 Procedimiento de Registro de Datos .....	48
3.11 Análisis e Interpretación de Datos .....	49
3.11.1 Análisis individual de los casos .....	50
3.11.2 Análisis transversal de los casos .....	51
3.12 Validez y Confiabilidad .....	51
3.13 Resumen .....	53

Capítulo IV: Presentación y Análisis de Datos .....	55
4.1 Perfil de los Informantes .....	55
4.2 Presentación y Discusión de los Resultados .....	58
4.2.1 Análisis general de los factores que limitan el desarrollo y crecimiento del sector manufactura en los rubros de alimentos y bebidas en la Región del Cusco .....	59
4.2.2 Dificultades para el financiamiento .....	60
4.2.3 Déficit de capital humano .....	63
4.2.4 Infraestructura e integración geográfica .....	72
4.2.5 Disponibilidad de insumos .....	74
4.2.6 Dificultades de acceso a mercados .....	76
4.2.7 Impuestos .....	80
4.2.8 Ineficiencia burocrática .....	83
4.2.9 Ineficiencia en políticas de promoción .....	85
4.2.10 Falta de asociatividad y organización de las empresas .....	89
4.3 Perspectivas de Crecimiento de las Empresas Manufactureras en los Rubros de Alimentos y Bebidas en la Región del Cusco .....	92
4.4 Análisis Transversal de los Casos .....	93
4.5 Resumen .....	94
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....	124
5.1 Conclusiones .....	124
5.1.1 Factores que limitan el desarrollo y crecimiento del sector manufactura en los rubros de alimentos y bebidas en la Región del Cusco .....	124



5.1.2 Factores Internos de las empresas analizadas que podrían limitar el desarrollo y crecimiento del sector manufactura en los rubros de alimentos y bebidas en la Región del Cusco.....	127
5.2 Recomendaciones Prácticas .....	129
5.3 Recomendaciones para Futuras Investigaciones.....	130
Referencias.....	132
Apéndice A: Consentimiento Informado .....	139
Apéndice B: Guía de la Entrevista.....	140
Apéndice C: Protocolo del Caso .....	144
Apéndice D: Formato Nota de Entrevista.....	145
Apéndice E: Formato Reporte de Caso.....	146

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>PBI Generado por el Sector Manufactura en al Región Cusco entre los años 2007 - 2013</i> .....	3
Tabla 2. <i>Empresas Manufactureras Activas por Condición Jurídica según el Tamaño de la Empresa</i> .....	3
Tabla 3. <i>Definiciones de Tecnología</i> .....	32
Tabla 4. <i>Indicadores de las Barreras a la Exportación</i> .....	34
Tabla 5. <i>Actividad Económica, Razón Social y Nombre Comercial de las Empresas Seleccionadas</i> .....	44
Tabla 6. <i>Perfiles de los Entrevistados</i> .....	56
Tabla 7. <i>Experiencia Previa como Empresario</i> .....	56
Tabla 8. <i>Cantidad de Años como Empresario</i> .....	57
Tabla 9. <i>Sobre la Rentabilidad Actual de las Empresas</i> .....	57
Tabla 10. <i>Perspectivas de Crecimiento en los Proximos Cinco Años</i> .....	58
Tabla 11. <i>Cantidad de Trabajadores de las Empresas</i> .....	58
Tabla 12. <i>Sobre Gestión de Costos, Calidad y Certificaciones</i> .....	58
Tabla 13. <i>Factores Generales que Limitan para el Crecimiento y Desarrollo del Sector Manufactura en el Rubro de Alimentos y Bebidas en la Región del Cusco</i> .....	60
Tabla 14. <i>Acceso al Financiamiento/Credito</i> .....	61
Tabla 15. <i>Mano de Obra Calificada</i> .....	63
Tabla 16. <i>Mano de Obra No Calificada</i> .....	64
Tabla 17. <i>Rotacion de Personal</i> .....	65
Tabla 18. <i>Déficit de Mano de Obra y Alta Rotacion de Personal</i> .....	66
Tabla 19. <i>Innovacion Tecnologica en Procesos de Produccion</i> .....	67

Tabla 20. <i>Existe Deficit de Mano de Obra Calificada (Universitarios)</i> .....	67
Tabla 21. <i>Infraestructura Productiva</i> .....	73
Tabla 22. <i>Lugar de Procedencia de Insumos</i> .....	74
Tabla 23. <i>Mercado al que se Atiende Actualmente</i> .....	77
Tabla 24. <i>Percepcion sobre los TLCs</i> .....	79
Tabla 25. <i>Sobre los Impuestos que Gravan los Productos</i> .....	80
Tabla 26. <i>Percepcion sobre la Inversion del Gobierno en el Sector</i> .....	85
Tabla 27. <i>Sobre el Apoyo de Asociaciones Industriales en la Promoción y Comercialización de la Manufactura</i> .....	90
Tabla 28. <i>Matriz del Analisis Transversal de los Casos Analizados</i> .....	98

**Lista de Figuras**

<i>Figura 1.</i> Integración de sistemas de producción y calidad.....	29
<i>Figura 2.</i> Las cinco etapas de crecimiento de Greiner.....	36
<i>Figura 3.</i> Etapas del crecimiento según Churchill y Lewis - 1983.....	37
<i>Figura 4.</i> Etapas del crecimiento de PYMES en Estados Unidos basado en McMahon - 1998.....	37
<i>Figura 5.</i> Variables para conocer el perfil de los entrevistados y/o empresas.....	57



## Capítulo I: Introducción

### 1.1 Antecedentes del Problema

La industria manufactura de alimentos y bebidas en la Región del Cusco creció 0.2% en diciembre del 2013 con relación a diciembre del año 2012, explicado por la mayor producción de café durante este mes. En contraposición, durante el año 2013, la producción se contrajo en 3.7% comparado con lo registrado en el año 2012, situación que demuestra que la industria manufacturera de alimentos viene sufriendo un problema de crecimiento, siendo el mismo negativo año a año.

La actividad manufacturera en la Región del Cusco se caracteriza por contar principalmente con productos tales como panificación, molinería, café, chocolates y confitería, lácteos, cerveza y aguas gaseosas entre otros; del total de empresas manufactureras (de acuerdo al rubro específico al que se dedican) tenemos que la elaboración de alimentos y bebidas es la actividad económica que concentra al mayor número con un total de 803 de empresas. Actualmente la industria de alimentos y bebidas se convirtió en uno de los motores de crecimiento para las exportaciones realizadas por nuestro país aumentando así las cifras de contratación de personal en este rubro.

De acuerdo al Ministerio de la Producción, en el Perú el año 2003 se exportaron USD 1.79 mil millones en productos manufactureros y en el año 2012 se exportaron USD 7.09 mil millones, un incremento de casi cuatro veces en diez años. Sin embargo, la realidad del sector manufactura en la región del Cusco es totalmente opuesta. Como mostraremos más adelante el crecimiento de este sector en los últimos años ha sido prácticamente nulo e incluso ha disminuido tomando como referencia el producto bruto interno generado entre los años 2007 y 2013.

Según el INEI, en el 2011 el PBI regional de la manufactura estaba concentrado en Lima, con el 57.3%, seguido de Arequipa con el 6%, La Libertad con el 5.9% y Piura con

5.8% del total nacional. En cuanto a la ubicación de las empresas, Lima concentra más del 50%, Arequipa y La Libertad concentran apenas el 11% y en general con casi el 100% de la concentración en las regiones costeras. Estas estadísticas son otra clara muestra del poco desarrollo del sector en la región del Cusco comparado con el desarrollo en el resto del país.

Una de las actividades que aportan al Producto Bruto Interno en la Región del Cusco es la manufactura que se encuentra con el 11.7% de participación entre los años 2007 y 2013. Otra investigación realizada por la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Cusco nos muestra que la rama de actividad económica manufacturera contribuye con el 13,0% en la generación del PBI regional. Esta actividad es incipiente y poco diversificada con bajo nivel tecnológico y no cuenta con infraestructura adecuada; conformada por molineras y pequeñas empresas agroindustriales siendo los rubros más importantes la elaboración de bebidas (cerveza y gaseosas) los cuales en gran parte se destinan al consumo local y los pequeños excedentes son para el comercio regional. El insuficiente desarrollo tecnológico hace que los niveles de productividad sean bajos y poco competitivos ya que la mayor parte se realiza a nivel micro empresarial sin apoyo técnico convirtiéndose en actividades informales de subsistencia y no en actividades competitivas para generar utilidades capitalizables.

En la Tabla 1 se puede apreciar al crecimiento del producto bruto entre los años 2007 al 2013 generado por el sector manufactura en la Región Cusco. De las estadísticas de la tabla 1 se puede observar que el crecimiento máximo comparando años continuos del sector manufactura ha sido del 8% observándose que durante los últimos años el sector no muestra crecimiento sustancial.

También debemos mencionar que la gran mayoría de empresas se encuentran concentradas en la provincia del Cusco, quedando el resto de las 12 provincias con un número mínimo de empresas activas. A este número reducido de empresas que se dedican al

Tabla 1

*PBI Generado por el Sector Manufactura en la Región Cusco entre los Años 2007-2013*

<b>Año</b>	<b>PBI</b>
2007	1,284,624
2008	1,256,618
2009	1,191,962
2010	1,293,940
2011	1,305,441
2012	1,216,847
2013	1,271,504

*Nota.* En miles de nuevos soles corrientes al año 1994. Adaptado de estadísticas del BCRP.

sector manufactura debemos mencionar que casi el 85% de estas empresas corresponden a Personas Naturales y más del 98% de las mismas son consideradas Micro o Pequeñas empresas (tomando como referencia las UIT que paga cada una de ellas), esta situación la podemos apreciar en la Tabla 2.

Tabla 2

*Empresas Manufactureras Activas por Condición Jurídica según el Tamaño de la Empresa*

<b>Estrato</b>	<b>Empresas</b>	<b>%</b>	<b>Natural</b>	<b>Jurídica</b>
Total	3,703	100.00	3,128	575
Micro	3,637	98.20	3,125	512
Pequeña	64	1.70	3	61
Mediana-Grande	2	0.10		2

*Nota.* Micro (de 0 a 150 UIT), pequeña (de 151 a 1700 UIY), Mediana y grande (de 1701 a mas UIT). Tomado del Censo Manufacturero, 2007 – SUNAT Registro RUC, 2011. Elaborado por PRODUCE-DV MYPE-DGI/Directorio de empresas industriales, Septiembre 2011.

Uno de los motivos por los que se optó por delimitar el estudio a la manufactura de alimentos y bebidas en la Región es la importante participación que tienen actualmente. Tomando en cuenta la Clasificación Internacional Industrial Uniforme y de acuerdo a la información tomada del estudio del Censo Manufactura 2007 – SUNAT registro RUC 2011, la mayoría de estas empresas se dedican a la elaboración de alimentos y bebidas con un total de 803 empresas seguida por empresas que se dedican a la fabricación de muebles (626 empresas), productos de metal (551 empresas), productos textiles (275 empresas), prendas de

vestir (242 empresas) entre las principales actividades manufactureras de la Región. Otro aspecto a tomar en cuenta es la cantidad de empresas manufactureras que se han establecido entre los años 2007 al año 2011. De las 3,703 empresas manufactureras registradas a julio del 2011 en la SUNAT el 45% estaban registradas antes del año 2007 y el 55% restante se establecieron entre los años 2007 al 2011 siendo nuevamente las empresas dedicadas a alimentos y bebidas las de mayor número. Es por ello que consideramos que la presente investigación permitirá entender la percepción de los empresarios de la región respecto al entorno actual en el que se desenvuelven y conocer las limitantes del crecimiento y el desarrollo de las mismas de manera que se pueda contribuir a direccionar los esfuerzos de las empresas y generar planes estratégicos que promuevan el desarrollo sostenido del sector así como desarrollar productos con un alto valor agregado y entender la necesidad de invertir en capital humano.

A pesar de que no se han encontrado estudios previos sobre manufactura en la región del Cusco es importante mencionar algunas investigaciones sobre los factores que ayudaron a diferentes empresarios en Latinoamérica a tener éxito en los rubros en los que se desenvuelven. Existen diferentes determinantes para el éxito de los empresarios y/o empresas dependiendo del rubro en el que se encuentren. Si consideramos empresas dedicadas a la tecnológica o que requieran de mucha innovación en sus productos es de esperarse que un factor clave para el éxito sea la formación académica del empresario en el sector así como el conocimiento que tenga de la actividad que está realizando y una red de contactos importante que sean el soporte de este tipo de empresa para poder tener éxito.

Una situación recurrente y preocupante para los empresarios dedicados a la fabricación de productos manufactureros es la poca relación que hay entre las universidades y la industria local y/o regional. Muchos empresarios se ven frustrados al contratar a personal altamente calificado pero que no se adaptan a las necesidades reales de su empresa por lo que



la percepción es que en las universidades (Facultades de ingeniería principalmente), los procesos de manufactura en general no se conocen o no se llevan a la práctica, motivo por el cual los empresarios deben invertir dinero y tiempo en capacitar a estos profesionales corriendo el riesgo de que los mismos no permanezcan en la empresa en un futuro cercano debido a la alta rotación que existe con estos profesionales o simplemente opten por mejores ofertas laborales. Otro aspecto a tomar en cuenta es el de la relación con los clientes. Uno de los principales factores de éxito de toda empresa es la calidad de atención; donde el cliente es la prioridad y justificación de la existencia de la empresa.

Según diversos autores algunos de los factores claves para el crecimiento y desarrollo del sector manufacturero en general son:

- a) La mayor apertura al comercio internacional, tratados de libre comercio y apoyo del gobierno a las inversiones extranjeras
- b) La disponibilidad de mano de obra calificada.
- c) El continuo incremento de los costos logísticos y de transporte internacionales.
- d) Evolución de la demanda interna.

Respecto a la mano de obra calificada necesaria para el desarrollo de la industria manufacturera tenemos un déficit importante no solo en el Perú sino en la mayoría de países de nuestra región. Olaechea (2011), Presidente de la Sociedad Nacional de Industrias (SIN), indicó que en una empresa de 100 trabajadores a más, hay casi 50 por ciento de probabilidad de que no va a encontrar un operario calificado. Se está teniendo problemas para conseguir operarios y técnicos de nivel. Uno de los ejes que requiere el país para su desarrollo es la educación, y la educación técnica que actualmente solo tiene una representación del 13%. Se ha mitificado mucho a los universitarios en Perú, hoy día los técnicos son los que tienen la oportunidad de encontrar trabajo muy bien remunerado.

Por otro lado, se sabe que hoy en día las empresas importan cada vez más mercancías y contratan servicios logísticos para la producción que será consumida tanto interna como externamente (exportación de bienes) por lo tanto el tener acceso rápido y facilidad económica a los insumos necesarios para poder producir un determinado producto es imprescindible para poder ser competitivos. Es por ello que se considera que el hecho de tener la materia prima en el mismo espacio geográfico en el que se produce un determinado bien es una ventaja competitiva para los productores peruanos (que producen bienes y servicios con materia prima de la región) ya que muchos otros países requieren importar materia prima para poder producir los mismos bienes con mayor costo final. A ello se suman los continuos incrementos de los costos logísticos y de transporte en los que incurren.

Los costos de transporte incrementan la diferencia entre los precios en origen y en destino de modo que cuando aumentan disminuye el volumen del comercio. Además si se cargan los costos de transporte por unidad en lugar de hacerlo de manera proporcional al precio del producto objeto de comercio el aumento de los costos de transporte tenderá a reducir el porcentaje de productos de baja calidad y productos con una baja relación valor/peso en el comercio internacional. El descenso de los costos de transporte puede ampliar el abanico de productos disponibles para el comercio internacional. Por ejemplo, cálculos correspondientes a países de América Latina parecen indicar que una reducción del 10% del promedio de los costos de transporte supondría un aumento del número de productos exportados de más del 10%, y un aumento del número de productos importados del 9%. Los costos de transporte también dependen del tiempo. Un factor que ha cobrado más importancia con el auge de las cadenas de suministro internacionales es la gestión "justo a tiempo" de las existencias y la venta al por menor ajustada. Hay estimaciones empíricas que muestran que un retraso de una semana en los envíos puede reducir el volumen de las exportaciones hasta el 7%, o elevar el precio de entrega de los productos en 16% y hasta el 26% en el caso de

aquellos productos como las partes y componentes para los que el factor tiempo es excepcionalmente importante. Carecer de litoral y estar alejado de los mercados incrementa considerablemente los costos de transporte. Los datos indican que en promedio la falta de litoral reduce el volumen del comercio de un país alrededor del 40% mientras que un aumento de la distancia entre los interlocutores comerciales reduce el comercio bilateral en torno al 9%. La extensión y calidad de la infraestructura de transporte en los países de origen, destino y tránsito también afecta significativamente a los costos de transporte. La desventaja de tener una mala infraestructura de transporte es considerable.

Respecto a la demanda interna, diferentes medios indican que la misma ha mostrado y seguirá mostrando un incremento importante debido principalmente a la inversión privada que se continúa teniendo en nuestro país y el gasto público provocado por un mayor impulso fiscal. El dinamismo de la demanda interna estaría sustentado en el crecimiento de la inversión privada lo que tiende a generar aumentos en el empleo y en la frontera de posibilidades de producción de la economía manteniendo de esta forma la inflación en niveles bajos y estables. De igual forma el fuerte crecimiento de las importaciones fue liderado por las del tipo “bienes de capital” (crecieron en 38,5%), con lo que se experimentaría un aumento de la productividad de la economía.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

De acuerdo a estadísticas tomadas del Banco Central de Reserva del Perú (2014) hubo una caída en el PBI generado por el sector manufactura en la Región del Cusco; el año 2007 fue de S/. 1'284,624 (Nuevos Soles) y el año 2013 de S/. 1'271,504 (Nuevos Soles). El crecimiento del sector manufactura de la región y en especial del rubro de alimentos y bebidas se ha visto limitado comparado con el de otras regiones. Por otro lado cabe precisar que en general son escasos los estudios sobre el sector manufactura de la Región del Cusco, situación que se agudiza con relación al rubro de alimentos y bebidas.

### **1.3 Propósito del Estudio**

El propósito del presente estudio es identificar la percepción de los entrevistados sobre las barreras que limitan el crecimiento del sector manufactura en la Región del Cusco en los rubros de alimentos y bebidas.

Es importante conocer las perspectivas, opiniones, sugerencias y experiencias de empresarios que actualmente se vienen desarrollando en el sector para analizar los resultados obtenidos y así sugerir una mejora en las políticas actuales que se vienen desarrollando el Gobierno Regional. Como se ha mencionado en la parte introductoria el aporte de este sector al PBI de la Región y el país es muy limitado y los datos del INEI lo confirman, la Región del Cusco no se ubica ni entre las 10 primeras regiones que aportan al PBI nacional, esto significa que su participación es menor al 1%.

Por otra parte, otro de los propósitos de la presente investigación es motivar el desarrollo de este sector no solo en la provincia del Cusco, sino también en las diversas provincias conformantes de la Región teniendo como referencia la problemática identificada y las posibles alternativas de solución que puedan mejorar los procesos para los emprendimientos futuros en la Región.

### **1.4 Importancia de la Investigación**

Se sabe que el efecto multiplicador del sector manufacturero en cuanto a creación de empleos y desarrollo de la economía es muy importante para el desarrollo de una región o un país. De acuerdo a numerosas publicaciones y artículos el sector manufactura en el Perú ha venido creciendo los últimos años de manera considerable. Esta situación no se ha visto reflejada en la región del Cusco donde las principales actividades económicas están referidas al turismo, explotación de recursos naturales y la construcción. En este contexto, es fundamental analizar cuáles son las barreras para el crecimiento del sector manufactura en la región del Cusco considerando las opiniones de personas involucradas en este rubro.

### 1.5 Naturaleza de la Investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio de investigación la misma reúne por su nivel las características de un estudio cualitativo descriptivo en razón que se utilizaron conocimientos de orden explicativo a partir de información descriptiva y no cuantificada.

La población que formó parte del estudio está compuestas por empresarios dentro del rubro del sector de manufactura de alimentos y bebidas en la Región del Cusco. Los cargos que ocupan las personas entrevistadas fueron: (a) gerente, (b) subgerente, (c) directores y (d) contadores de las empresas (facultadas a proporcionarnos las entrevistas con autorización de los propietarios de las empresas). La investigación se basó en el registro y diagnóstico de información por medio de las entrevistas realizadas a las pequeñas y medianas empresas con el fin de identificar las limitaciones que existen dentro del sector manufactura y el impacto social que puede generar. Las entrevistas realizadas fueron grabadas en audio para posteriormente ser transcritas a un formato digital. Una vez realizado el trabajo de transcripción se procedió a analizar las entrevistas asignando citas, creando códigos, colocando notas a los códigos, reuniendo familias de códigos, elaborando diagramas de redes, todo ello con ayuda del *software* Atlas.ti.

### 1.6 Preguntas de la Investigación

El tema de investigación conduce a formular las siguientes preguntas de investigación:

***Pregunta general.*** ¿Cuáles son los factores que limitan el desarrollo y crecimiento del sector manufactura en los rubros de alimentos y bebidas en la Región del Cusco?

***Preguntas específicas.***

¿Las empresas manufactureras en la Región del Cusco cuentan con sistemas de control de costos y gestión de calidad de sus productos?

¿Las empresas manufactureras en la Región del Cusco cuentan con tecnología adecuada para la elaboración de sus productos, cuentan con mano de obra calificada para el aprovechamiento de la tecnología utilizada?

¿Las asociaciones industriales en la Región del Cusco participan de manera activa en la promoción y desarrollo del sector manufactura?

¿Los empresarios de la Región del Cusco vienen aprovechando los tratados de libre comercio (TLC) con los que cuenta el país actualmente?

¿Cuáles son las perspectivas de crecimiento de las empresas manufactureras en los rubros de alimentos y bebidas en la Región del Cusco?

### **1.7 Marco Teórico**

A continuación se elabora un marco conceptual de manera que permita comprender y explicar los factores que limitan el crecimiento y desarrollo del sector manufacturero en los rubros de alimentos y bebidas en la región del Cusco. El principal objetivo del presente marco conceptual es identificar los obstáculos a corto plazo que actualmente tendría el sector manufactura en la Región del Cusco así como una identificación de los posibles futuros obstáculos que se podrían presentar si se logra que el sector incremente su desarrollo y crecimiento.

Para realizar el diagnóstico se empleará la Metodología del "árbol de decisiones" propuesta por Hausmann, Rodrik y Velasco (2006), según lo indicado por estos autores en un país de bajos ingresos la actividad económica estará limitada por al menos uno de los siguientes factores: el costo del financiamiento es demasiado alto o el rendimiento privado de la inversión es demasiado bajo. En la presente investigación asumiremos que la actividad económica del sector manufacturero de alimentos y bebidas en la Región del Cusco está limitado por un rendimiento privado bajo. Hausmann et al. (2006) indicaron que si el problema es el bajo rendimiento privado, esto a su vez se deberá a un bajo rendimiento



económico (bajo retorno social) o a una brecha importante entre el rendimiento social y el rendimiento privado (bajo nivel de apropiabilidad privada).

El bajo retorno social está relacionado a la percepción de los consumidores sobre el precio de los productos ofertados, es decir que se puede dar el caso que los consumidores no estén dispuestos a pagar por un determinado producto al considerar el precio demasiado alto. Esto se da cuando los costos de producción son muy elevados por lo que esta situación se presenta por factores como: mercado insuficiente, altos costos de mano de obra debido a la escases de la misma, una inadecuada e insuficiente infraestructura productiva puede generar mayores gastos logísticos por transporte de materias primas o el producto final, y finalmente podríamos mencionar la escases de insumos que por ejemplo en el caso de la provincia de La Convención se viene acrecentando debido a que los agricultores de la zona prefieren dedicarse a trabajar en otras actividades como la construcción, debido a que son mejores remunerados y las entidades públicas de esta provincia gozan de importantes cantidades de dinero para financiar proyectos de infraestructura.

Una baja apropiabilidad, está referida a la percepción en este caso de los empresarios de que el retorno que obtienen podría ser muy bajo a pesar de que para la sociedad si haya cierto grado de satisfacción, entre los factores que podríamos mencionar que ocasionen una baja apropiabilidad esta los altos impuestos y factores institucionales tales como excesiva burocracia, corrupción y falta de seguridad. Por otro lado la excesiva burocracia por parte de entidades públicas es otro factor a tomar en cuenta ya que podría ser una limitante para el desarrollo del sector.

Finalmente un tercer factor es el de los problemas de coordinación. La rentabilidad de una actividad puede depender de la coordinación entre las empresas con el fin de asegurar ciertos servicios comunes. Si tales servicios se proveen, los retornos sociales a la inversión serían altos. Esos servicios solo se proveerían si un número importante de empresas se

pusiesen de acuerdo. Una empresa individual no tendrá el incentivo individual a proveer esos servicios comunes si el costo de provisión es alto. Si no se ponen de acuerdo, los servicios no se proveerían y los retornos privados a la actividad económica podrían ser bajos.

### **1.8 Definición de Términos**

***Manufactura Conceptual.*** De acuerdo a Klapakjian y Schmid (2002) la manufactura, en su sentido más amplio, es el proceso de convertir la materia prima en productos. Influye (a) el diseño del producto, (b) la selección de la materia prima, y (c) la secuencia de procesos a través de los cuales será manufacturado el producto. La manufactura es la columna vertebral de cualquier nación industrializada. Su importancia queda enfatizada por el hecho que, como una actividad económica, comprende aproximadamente de 20 a 30 por ciento del valor de todos los bienes y servicios producidos. El nivel de la actividad manufacturera de un país, está directamente relacionada con una economía saludable. Por lo general, mientras más elevado es el nivel de la actividad de manufactura de un país, más alto es el nivel de vida de la población. (p. 2)

***Crecimiento.*** Según Zermeño (2004) “el crecimiento es el aumento de la producción que registra un país a través del tiempo”. (p. 27)

***Desarrollo Económico.*** El desarrollo estudia el crecimiento de un sistema económico en un periodo largo de tiempo, incorporando las transformaciones que en ese horizonte ocurren: se transforma la estructura productiva, la tecnología, las instituciones, las relaciones sociales y políticas que inciden en la economía, las pautas de distribución del producto. (Zermeño, 2004, p. 27)

***Crecimiento y desarrollo.*** “A largo plazo, el crecimiento implica desarrollo, ya que ocurren transformaciones en un sistema. En un periodo largo de tiempo no hay crecimiento sin desarrollo. Se pasa de estilo de crecimiento o modelo de desarrollo a otro, ocurriendo periodos de transición que pueden ser críticos”. (Zermeño, 2004, p.28)



**Buenas políticas públicas.** De Acuerdo a la definición de Lahera (2003) las políticas públicas de excelencia incluyen el aspecto político como su origen, objetivo, justificación o explicación pública. Si las políticas públicas no son enmarcadas en un amplio proceso de participación, ello puede sesgar a los actores públicos: los especialistas hacia la tecnocracia y los comunicadores hacia el populismo inmediateista.

**Tecnología.** De acuerdo a Mejía (2000) el objetivo de la tecnología dentro del sector manufactura es el de lograr flexibilidad y velocidad en los procesos, se requiere de que no intervenga la mano del hombre en el proceso, las operaciones son realizadas por una máquina.

**Mercado y demanda de mercado.** Conjunto de compradores actuales y potenciales (determinado por el interés de los consumidores) de un producto determinado. La demanda de mercado para un producto es el volumen total susceptible de ser comprado por un determinado grupo de consumidores, en un área geográfica concreta, para un determinado periodo de tiempo (Publicaciones Vértice S.L.)

### **1.9 Supuestos**

En la presente investigación los supuestos son los siguientes:

1. Las opiniones de los entrevistados fueron honestas. Se asume que las respuestas que dieron los entrevistados no fueron sesgadas con el interés de proyectar una imagen positiva de sus empresas.
2. Los entrevistados conocen la realidad del sector (considerando que las personas entrevistadas actualmente se desenvuelven en el sector).

### **1.10 Limitaciones**

Las limitaciones que se tienen en la presente investigación son las siguientes:

1. La investigación no pretende realizar generalizaciones sobre los conceptos planteados debido a que se trata de un análisis cualitativo.

2. No todas las entrevistas realizadas se utilizaron en la presente investigación debido a que algunas de ellas no contaron con la participación del entrevistador (solo fueron llenados los cuestionarios). Estas entrevistas solo se tomaron como referencia en el presente estudio.
3. Del grupo inicial de empresas seleccionadas no se logró realizar las entrevistas a todas debido a que de acuerdo a algunos empresarios no les es permitido brindar este tipo de entrevistas por políticas de sus empresas.

### **1.11 Delimitaciones**

Las delimitaciones del presente estudio son las siguientes:

1. El estudio abarca únicamente empresas ubicadas geográficamente en la Región del Cusco.
2. Las empresas seleccionadas para las entrevistas son pequeñas y medianas (de acuerdo a su clasificación UIT), esto debido a que prácticamente no se cuentan con empresas grandes en la Región Cusco.
3. Únicamente se han entrevistado a empresarios del rubro manufactura de alimentos y bebidas debido a que representan el mayor porcentaje de Empresas en la Región.
4. No se consideraron a personas naturales que producen algún tipo de alimento o bebida, se han tomado solamente las que tienen condición de empresa.

### **1.12 Resumen**

Actualmente la actividad manufacturera en la Región del Cusco es incipiente y poco diversificada, con bajo nivel tecnológico y no cuenta con infraestructura adecuada. El aporte del sector manufactura de la Región del Cusco al PBI nacional es prácticamente inexistente, no se cuentan con empresas que produzcan a gran escala y el poco desarrollo tecnológico hace que sus niveles de productividad sean bajos y poco competitivos. De los datos obtenidos

de fuentes oficiales se aprecia que más del 98% de empresas en la Región del Cusco son calificadas como Micro y Pequeñas, convirtiéndose la manufactura en una actividad informal de subsistencia y no en actividades competitivas para generar utilidades capitalizables.

El objetivo principal del presente estudio ha sido el de identificar los factores que limitan el desarrollo y crecimiento del sector manufactura en los rubros de alimentos y bebidas en la Región del Cusco. Con el fin de lograr el objetivo principal se realizó una investigación cualitativa donde se tomaron en cuenta variables como la infraestructura con la que se cuenta en la Región del Cusco, políticas de apoyo, financiamiento, experiencia de los empresarios, mano de obra calificada y no calificada y tecnología, en base a estas variables se plantearon los siguientes objetivos específicos: (a) determinar si las empresas manufactureras analizadas cuentan dentro de sus organizaciones con sistemas de control de costos y gestión de calidad; (b) identificar si actualmente las empresas manufactureras cuentan con tecnología adecuada para la elaboración de sus productos; (c) conocer si los profesionales que salen de las universidades están capacitados para desenvolverse directamente en el sector manufacturero; (d) conocer si las Asociaciones Industriales tienen una participación activa en la promoción y crecimiento del sector manufacturero en la Región del Cusco; (e) diagnosticar la percepción de los empresarios de la Región del Cusco sobre los TLC y conocer si los consideran como una posibilidad de crecimiento; (f) descubrir si las empresas analizadas tienen estrategias de crecimiento claras, conocer si cuentan con proyecciones de crecimiento analizadas estratégicamente.

La principal limitación que se ha encontrado para realizar la presente investigación ha sido la de conseguir disponibilidad y tiempo por parte de las personas entrevistadas, en algunos casos algunas entrevistas solo se han tomado como referencia debido a la poca información proporcionada por los entrevistados. Otra limitante común a este tipo de investigación (cualitativa) es el hecho de no poder hacer generalizaciones debido a la esencia

misma de este tipo de estudio cuyo fin primordial no es el de llegar a conclusiones definitivas sino más bien el de entender los puntos de vista de las personas entrevistadas sobre los temas planteados.

Las delimitaciones del presente estudio son las siguientes: (a) el estudio abarca únicamente empresas ubicadas geográficamente en la Región del Cusco; (b) las empresas seleccionadas para las entrevistas son pequeñas y medianas (de acuerdo a su clasificación UIT), esto debido a que prácticamente no se cuentan con empresas grandes en la Región; (c) únicamente se han entrevistado a empresarios del rubro manufactura de alimentos y bebidas debido a que representan el mayor porcentaje de empresas en la Región; (d) no se consideraron a personas naturales que producen algún tipo de alimento o bebida, se han tomado solamente las que tienen condición de empresa.

## Capítulo II: Revisión de Literatura

La revisión de literatura que se realizó para la presente investigación esta principalmente relacionada con las variables relacionadas al sector manufactura en el Perú y en el mundo, se ha podido analizar la situación actual, algunas barreras que han estudiado en otras regiones y países así como los principales factores de éxito en el sector manufactura que consideran diversos autores con el fin de poder relacionar estas variables con la problemática analizada en la Región del Cusco. Las principales fuentes bibliográficas que se utilizaron provienen de las siguientes revistas y bases de datos: Revistas indexadas, bases de datos digitales entre ellas: Scielo Colombia, Scielo México, Scielo Venezuela, Scielo Chile, Scholar google, Citebase, EBSCO Host Academic Search Complete y EBSCO Business Source Complete. La información encontrada se relaciona con el objetivo general de investigación, los objetivos específicos y con las preguntas de investigación.

### 2.1 Desarrollo del Sector Manufactura en el Mundo

Acs y Audretsh (1990) realizaron una investigación con empresas manufactureras en Estados Unidos. Entre sus hallazgos, relacionan el crecimiento de las PYMES a la inversión en capital humano, a la innovación del sector y al impacto que ciertas tecnologías puedan reducir las desventajas de las PYMES frente a las grandes empresas. Orser, Hogarth-Scott y Riding (2000) analizaron un total de 1004 PYMES en Canadá, basándose en un enfoque de desempeño y recursos con los que cuenta la empresa y su relación con el crecimiento. Sus conclusiones señalan que el crecimiento sostenido juega un importante papel para la supervivencia de las PYMES. Baum, Locke y Smith (2001) analizaron a 307 PYMES del sector de acabados para la construcción de madera (puertas, ventanas, escaleras, etc.) de los Estados Unidos. Su estudio está basado en el análisis de recursos y oportunidades de las empresas. En sus resultados determinan que el crecimiento organizacional está determinado por una serie de factores que se relacionan con la capacidad y la competencia de propietario /

director general y estrategias de la empresa. Para el caso de América Latina, Capelleras y Kantis (2009) destacan que en contextos más desfavorables como los de la región, el crecimiento de las empresas jóvenes esta principalmente explicado por las características del emprendedor así como sus redes de contacto. Si bien los emprendedores de América Latina en su mayoría crean empresas de poco valor añadido y que se mantienen pequeñas, existe un porcentaje importante de emprendedores que manifiestan querer tener una empresa de alto potencial de crecimiento (Kelley, Bosma & Amorós, 2011) por lo que los incentivos y motivaciones a estos emprendedores es un aspecto que debe ser resaltado. De acuerdo al estudio realizado por Amorós, Gutierrez y Varela (2011) existen tres grandes factores que pueden determinar el crecimiento de las empresas, factores intrínsecos (dos) y extrínsecos (uno), el primero es la capacidad y motivación del propietario – director general para propiciar el crecimiento, así como sus habilidades y experiencias en los sectores en que compete, el segundo, son los recursos (tangibles e intangibles) con los que cuenta la empresa, así como la capacidad de sacar ventaja competitiva de la buena gestión de dichos recursos y finalmente el tercero es el sector donde compete la empresa, la dinámica y crecimiento del conjunto del sector, pero también la capacidad de generación de redes de cooperación intersectoriales. Estos autores también establecieron dentro de sus conclusiones que la experiencia práctica del trabajo en el producto o servicio resulto vital para los empresarios y tal proceso es de largo plazo. El tiempo de empleado se reduce mientras más alta es la calificación profesional del empresario; otro aspecto que mencionan estos autores es la capacidad para establecer y cuidar las redes de contacto (ex empleados, proveedores, clientes, organismos de apoyo) es vital para la gestión del negocio. Un aspecto común que estos autores encontraron en los casos que estudiaron fue que aun con empresas consolidadas la más dura batalla de los empresarios es la de poder delegar. Esa vinculación personal con la

empresa tampoco hace que se busque financiamiento externo al punto de arriesgar la propiedad.

Dentro de Latinoamérica también debemos señalar que tenemos el fenómeno de la desindustrialización en algunos países, este es un fenómeno muy perjudicial para países en desarrollo o del tercer mundo, algunos autores comentan al respecto lo siguiente; Rowthorn y Wells (1987) reconocen, no obstante, que un proceso de desindustrialización negativa es factible. El patrón de especialización comercial puede llevar a una situación en la cual una baja participación de la manufactura en las exportaciones globales de la economía conduzca a una pérdida de dinamismo en el sector industrial y pérdidas relativas de empleo. Dasgupta y Singh (2006) hablaron de desindustrialización prematura, como un fenómeno altamente negativo en las economías en desarrollo, y que podrían estar reflejando una pérdida de empleo relativo en la manufactura a bajos niveles de ingreso, con una presencia creciente del sector informal. En estas circunstancias, el proceso de cambio estructural e industrialización queda truncado y la productividad de la economía estancada, sin que puedan generarse procesos largos y sostenidos de crecimiento. La economía queda entonces a merced de un tipo de sector terciario generador de empleo de baja calidad. Palma (2005) presentó evidencia empírica demostrando que desde los años ochenta los procesos de desindustrialización en las economías en desarrollo (incluso con cierta base industrial) se han venido dando a niveles de ingreso per cápita sustancialmente menores a los vistos en olas anteriores. En los países latinoamericanos, no solo la orientación del comercio, sino los cambios en el régimen de política económica, darían cuenta de este tipo de industrialización prematura.

## **2.2 El Sector Manufactura en el Perú**

En un ensayo sobre la economía peruana realizado por Gonzales de Olarte (2014) se mencionó algunos problemas de las políticas que se vienen aplicando actualmente en nuestro país, el autor menciona dos tipos de economía que actúan en nuestro país, una moderna y la



otra tradicional, sin embargo según el autor no existe una relación positiva entre ambas ya que una está totalmente aislada de la otra, debido a esta falta de integración el sector comercial importador viene reemplazando a los sectores industriales llevando al modelo económico a uno de carácter primario-exportador y de servicios. Este modelo que viene siguiendo nuestro país genera la actual desigualdad económica y la percepción de que el crecimiento económico del país solo favorece a un sector reducido de la población.

De acuerdo con Gonzales de Olarte (2014), el nuevo patrón de crecimiento peruano es un resultado de la crisis de hiperinflacionaria de finales de los años ochenta, la subsecuente crisis del Estado de bienestar, de la crisis del estilo populista en las políticas económicas y las reformas estructurales neoliberales de los años noventa, que desembocaron en tres procesos paralelos: una relativa des-industrialización, el achicamiento del Estado y un cambio en el régimen del financiamiento de la inversión. En este nuevo contexto el patrón de crecimiento económico se basa en las exportaciones primarias (en gran parte minerales) y en servicios, cuyo grado de articulación intersectorial es muy bajo en comparación con el modelo anterior primario-exportador y semi-industrial. La reducción de la industria tanto en escala como en variedad productiva, ha reducido la cadena de transmisión que podría darse entre sectores primarios y terciarios. Esta desarticulación ha tenido como efecto reducir los efectos multiplicadores tanto del empleo como de la inversión. Un dólar invertido en la minería tiene un multiplicador de la inversión de apenas 1.2, mientras que un dólar invertido en industria doméstica es mayor a dos. De la misma manera el multiplicador de empleo de la minería es menos de 0.5 mientras que en la pequeña y mediana industria es de más de dos. Así, en las características de la nueva estructura económica, es donde comenzamos a encontrar los orígenes de la limitada creación de empleo y de los bajos ingresos, pese al crecimiento económico. Esto también conduce a una discusión compleja sobre los mecanismos e instrumentos para resolver el problema del crecimiento con poco empleo.



Las causas del “crecimiento sin goteo” son la desindustrialización - primarización de la economía, los precios relativos, la “enfermedad holandesa”, la concentración de la riqueza y la contención salarial. El reducido tamaño del Estado peruano es incapaz de contrarrestar estos determinantes. La industria es, por definición, un sector que se integra con otros, mucho más que la agricultura o la minería. Al cerrarse fábricas y talleres, se reduce la demanda de insumos, materias primas y tecnología, lo que lleva a una disminución del efecto multiplicador de la demanda y del empleo. Si la economía se hace más minera y primario-exportadora, su capacidad de articular internamente se debilita y los efectos multiplicadores bajan. Así, un sol producido en el sector minero repercute menos en el resto de la economía que un sol producido en el sector manufacturero. Por ello, sus efectos sobre el empleo y los ingresos serán reducidos y, dada la gran oferta de mano de obra existente en el Perú, los salarios tenderán a caer, o por lo menos no subirán. Adicionalmente, la minería provee a la economía de divisas en abundancia por lo cual el tipo de cambio se abarata, lo que incentiva las importaciones, generando más empleo en el exterior que en el propio país. La “enfermedad holandesa” es la tendencia a la revaluación del tipo de cambio debido a la sobreabundancia de divisas, y en consecuencia al abaratamiento de su precio interno. Esto incentiva la importación de todo tipo de bienes y desincentiva la inversión en sectores de bajas productividades, especialmente aquellos de baja dotación de capital e intensivos en mano de obra, como la agricultura y la manufactura. La “enfermedad holandesa” que significa menos empleo y menores ingresos salariales, persistirá en la medida en que la inversión se concentre en la minería o el gas para la exportación, sobre todo, si ésta es proporcionalmente mayor que en los sectores más intensivos en mano de obra. Preocupa, obviamente, que en el futuro los inversionistas más activos continúen siendo las grandes empresas mineras extranjeras. Obviamente, el narcotráfico contribuye con su cuota de dólares ilegales a esta enfermedad y, últimamente, las remesas de peruanos en el exterior han

incrementado el flujo de divisas. Por estas razones, el precio del dólar tiende a caer. Por otro lado, los ingresos del capital, que representan más del 50% del ingreso nacional, no constituye una demanda por bienes de capital fabricados en el país sino por bienes de capital importados, en consecuencia la demanda por bienes de capital y tecnología será satisfecha por importaciones, que además son más baratas. La consecuencia, es que cualquier incremento de las ganancias empresariales contribuirá a generar relativamente mayores ingresos y empleo en el exterior que internamente, el efecto será entonces perverso, sobre las posibilidades de crecimiento con empleo interno (Gonzales de Olarte, 2014).

Un análisis sobre sobre la propuesta que tiene el Estado actualmente respecto a su participación en el sector manufacturero del país lo realizó el profesor Guevara (2014) y mencionó lo siguiente:

“Recientemente el Ministerio de la Producción propuso el Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP), el que contiene las “líneas maestras para el despegue del sector productivo nacional” organizadas en tres ejes estratégicos: la diversificación productiva, la reducción de los sobrecostos y regulaciones y la expansión de la productividad. El Plan contempla cuatro “brazos ejecutores”: el Fondo para la Innovación, Ciencia y Tecnología [FINCyT], el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad [FIDECOM], el Instituto Tecnológico de la Producción [ITP] y el Instituto Peruano de la Calidad [IPECALI]”. (p.33)

Para poder entender las medidas realizadas por el Ejecutivo se puede mencionar que durante el Gobierno del presidente Ollanta Humala, el MEF aprobó dos paquetes de medidas con la misma intención con resultados negativos, el último paquete incluyó medidas tributarias, laborales, ambientales, medidas administrativas relacionadas con la forma de financiamiento de entidades del Ejecutivo, entre otras. Las medidas tributarias están relacionadas con la reducción de las deudas por más de S/. 20 mil millones que mantienen

más de 180 mil deudores con la SUNAT, las que el MEF calificó de incobrables, al recalcular los intereses de las deudas que se generaron entre 1998 y 2005, revisando la retroactividad de la norma anti elusiva general y el desmontaje gradual de todo el sistema de percepciones y detracciones del Impuesto General a las Ventas (IGV). El Gobierno Nacional pretende ahorrar mil millones de soles con la reducción de multas laborales que aprobó el Gobierno a través de la reforma a la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, las medidas ambientales pretenden reiniciar o destrabar proyectos de inversión en hidrocarburos por US\$ 11 mil millones, en las medidas administrativas el gobierno cortará el incentivo que tienen las entidades fiscalizadoras y otros entes del Estado que se financian vía multas, tales como OEFA, Indecopi y Sutrán (Guevara (2014)).

El rol de los empresarios en el Perú es fundamental ya que coinciden diversos autores que son quienes tienen la llave para que el Perú continúe produciendo y exportando predominantemente materias primas, con poco valor agregado o por el contrario se comience a acelerar la industrialización; por ello aunque el lanzamiento del PNDP por parte del Gobierno es saludable, resulta aún insuficiente, sin embargo resulta necesario que los diversos gremios empresariales se sumen y tomen el liderazgo en el fortalecimiento de este plan, si bien el gobierno pretende dinamizar el sector productivo nacional de alto valor agregado debe asignar recursos y capacidades institucionales para generar un impacto positivo; por ello de cara al futuro próximo los empresarios se encuentran en una posición ventajosa para presionar y exigir al gobierno los cambios necesarios para generar esta dinámica, por ello debería contarse con un diagnóstico completo del sector manufacturero siguiendo la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), estructura de clasificación coherente y consistente de las actividades productivas en un formato estándar aceptado internacionalmente, diagnóstico que debería las ventajas comparativas y competitivas del sector industrial.

## **2.3 Factores de Éxito y Barreras para el Desarrollo del Sector Manufactura**

En el ámbito Mundial se han reconocido muchos elementos de competencia (de los cuales puede depender el éxito o fracaso de una empresa) que se pueden centrar en cuatro situaciones básicas (Russell y Taylor, 2006): competencia por costo, por calidad, por velocidad (tiempo) y por flexibilidad. Adicionalmente también se reconoce la importancia de la innovación, las estrategias de las empresas y el uso de la tecnología para mejorar los procesos productivos. Por otro lado, existen algunas barreras adicionales para el desarrollo del sector manufacturero como las dificultades para la comercialización de productos, contracción de las economías entre otros.

### **2.3.1 Costos de producción**

Para Mallo, Kaplan, Sylvia y Jimenez (2000) el concepto de costo tiene varias connotaciones de acuerdo al interés de cada disciplina, así por ejemplo, el concepto económico de costo se ha utilizado en dos versiones generales: la primera, en sentido de consumo o sacrificio de recursos de factores productivos, y la segunda en el sentido de costo alternativo o de oportunidad. Mientras que Safarano (2001) lo definió como “el valor de la riqueza entregada y/o transformada y/o consumida y/o resignada a cambio de la producción de un bien físico, de la prestación de un servicio, del desarrollo de una actividad, de la obtención de un goce físico, intelectual o espiritual, o de cualquier otro objetivo o finalidad propios de la satisfacción de necesidades humanas, que, en virtud de la escasez de recursos propios del medio físico, no puedan alcanzarse sin que sea a cambio de tales recursos escasos” (p.42).

Para Rodríguez, Balestrini, Balestrini, Meleán y Rodríguez (2002) “el costo de producción está referido a la utilización de recursos operacionales que permiten transformar la materia prima en un resultado deseado, que bien pudiera ser producto terminado” (p.137) y según Fernández, Avella y Fernández (2006), el proceso de producción es un conjunto de

actividades mediante las cuales uno o varios factores productivos se transforman en productos. Por lo que el proceso productivo debe ser cuantificado a través de los costos de producción.

Respecto a los costos de producción, según Porter (2007), la primera estrategia, cada día más común en los años 70 por la difusión del concepto de curva de experiencia, consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, ventas, publicidad y otros. Tales objetivos no se cumplirán si los directivos no prestan una atención esmerada al control de costos. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a la competencia, pero no debe descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos. Tradicionalmente las variables consideradas en la estimación de costos de producción son: (a) las materias primas; el costo de las mismas se añaden al costo de producción de acuerdo a la cantidad que se requiere para un determinado producto; (b) mano de obra; estos no solo incluyen al recurso humano sino también al apoyo de maquinaria y tecnología, el costo de la mano de obra incluye por ejemplo los sueldos, seguros sociales entre otros, estos costos también son añadidos al costo del producto final; (c) gastos generales; entre los que podemos mencionar alquileres, pago de servicios públicos como agua y luz, impuestos, depreciación de maquinarias entre otros, estos gastos son más difíciles de estimar al tratar de añadir un valor al precio del producto ya que no forman parte directa del mismo.

Se sabe que una de las variables principales que ayudan a incrementar la competitividad de una empresa es la determinación constante de sus costos de producción, actualmente existen sistemas de control de costos tradicionales y modernos, al respecto

Ramírez (2008) sostuvo que los sistemas tradicionales de costos consideran que su única misión es la de determinar correctamente el costo del producto o servicio, ignorando que actualmente, lo que demandan los usuarios de costos es información para ver que se puede hacer para reducirlos, es decir, se requiere un sistema de información que determine qué actividades agregan valor y cuáles no, con el fin de lograr el mejoramiento continuo. Esta herramienta tiene, entre otras, la ventaja de reducir al mínimo el prorrateo de los gastos indirectos de fabricación, así como realizar una identificación de los gastos de administración y venta entre los diferentes clientes, zonas, productos, etc., lo cual permite una correcta toma de decisiones.

Gómez (2011) encontró que las organizaciones que formaron parte de su estudio evidentemente aplicaban sistemas de costos de producción, sin embargo, la metodología utilizada por estas organizaciones para el manejo y asignación de los mismos no era la más adecuada por lo que en muchas ocasiones llegaban a sub costear o sobre costear algunos productos lo que afecta significativamente la competitividad en el mercado de la industria analizada por lo tanto la autora concluye que las organizaciones analizadas no tienen sistemas de costos técnicamente elaborados, simplemente manejan costos medianamente estructurados que solo les permite tomar decisiones de carácter administrativo.

El control y realimentación, según Gómez (2011), es una de las etapas en un proceso administrativo. Este permite evaluar resultados en función del uso adecuado de los recursos y la eficiencia de un sistema, en este caso el de producción y costos, con el fin de aplicar métodos de optimización para un mejor aprovechamiento de los recursos; de igual forma optar por intervenir factores de riesgo a través de un plan preventivo con el que se evite incurrir en pérdidas que afecten los bienes y recursos. Es a partir de los controles y planes de evaluación sobre la producción y los costos, en donde se podrán establecer mecanismos para repensar las acciones realizadas y comenzar un plan de mejora sobre aquellas variables



críticas que inciden en la producción y los costos. Los costos de producción se ven afectados cuando falla alguno de los insumos. Por ejemplo: agotamiento de las materias primas, mano de obra con poca curva de experiencia, daño en la maquinaria o equipos tecnológicos, deficiencia en los procesos. Estos sucesos inciden significativamente porque generan retraso en los procesos, por lo visto se requiere de más tiempo para la producción lo que trae consigo un incremento en los costos. Lo ideal es controlar estas variables para lograr un sistema eficiente de producción y costos ajustados a las necesidades de estas organizaciones. Todo ello es posible en la medida en que se realice un verdadero control a las operaciones y a los insumos relacionados con los mismos.

### **2.3.2 Calidad del producto**

Bicheno (2000) indicó que en la actualidad, el cambio de las actitudes de los clientes proporciona una mayor personalización de los productos. Eso significa que las series de producción son más pequeñas y los productos son producidos con más diversidad. En adición, hay una presión constante para reducir los costos e incrementar la calidad de los productos. Esta situación implica una gran reorganización de las organizaciones en los sistemas de producción y de gestión. La reorganización de los sistemas de producción debe ser establecida con base en la tecnología disponible y en conjugación con las modernas técnicas de gestión de la producción y de la calidad.

Las normas relativas a la gestión de la Calidad (ISO 9000) establecen una serie de requisitos necesarios al proyecto e implementación de un Sistema de la Calidad en las organizaciones (Beaumont, 2002). Las normas de gestión de calidad son dinámicas ya que están permanentemente en evolución para mejor adaptarse a las necesidades del mercado. Es por ello que la nueva formulación de la norma ISO 9001:2000 se posiciona proporcionando el paso de las actividades típicamente dirigidas al control y gestión de la calidad en la

producción (de productos o servicios) a actividades cada vez más amplias dirigidas a todas las áreas de las organizaciones (Cruz , 2004).

Un análisis sobre las dificultades de la integración de los sistemas de producción con las normas de control de calidad, según Cruz (2004) detalló que la dinámica y la capacidad de respuesta que actualmente se exige a los sistemas de producción, además de los aspectos relacionados con su flexibilidad, constituyen factores críticos de éxito determinantes. No obstante, las alteraciones sucesivas en los sistemas de producción constituyen, frecuentemente, obstáculos al modo de operación de las actividades de gestión de la calidad; ya que obligan a un esfuerzo permanente de actualización del sistema. En un proceso de alteración del sistema de producción, el sistema documental puede ser muy difícil de gestionar. Por ejemplo, si el sistema de producción genera alteraciones profundas o frecuentes en el sistema de la calidad, la empresa puede verse afectada en el mantenimiento de la certificación ISO 9000 o de la calificación por sus clientes. Efectivamente, el carácter periódico de las auditorías de tercera parte puede coincidir con los momentos en que estén ocurriendo produciendo las alteraciones.

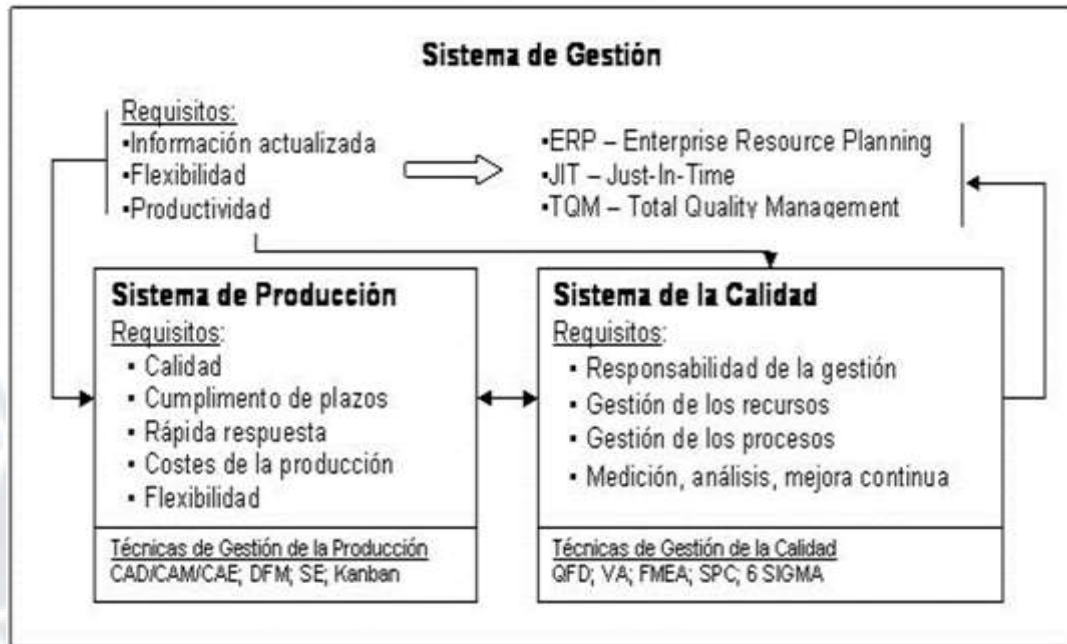
Es por las razones expuestas que se ve la necesidad de implementar sistemas de integración entre la producción de un determinado bien y la calidad que requieren certificar las empresas, esta situación se muestra en la Figura 1.

### **2.3.3 Tiempo y flexibilidad de producción**

La flexibilidad en manufactura es un concepto complejo y multidimensional que representa la habilidad o capacidad de un sistema de producción para adaptarse con éxito a las condiciones cambiantes del entorno, a las necesidades del proceso y de los clientes sin incurrir en grandes castigos de tiempo, esfuerzo, calidad, costo y desempeño (Upton, 1994). De acuerdo a un estudio realizado por el ingeniero Manyoma (2011), la flexibilidad en manufactura mejora la habilidad de una organización para reaccionar frente a la demanda del



cliente sin incurrir en tiempos y costos excesivos. El desarrollo de la flexibilidad en manufactura es deseable y crítico para algunas organizaciones, por tanto, explotar las capacidades de flexibilidad para conseguir niveles tangibles de resultados de rendimiento por medio de ejecuciones efectivas es cada vez más importante.



*Figura 1.* Integración de sistemas de producción y calidad.

Tomado de “Sistema de gestión de la calidad en el apoyo a la implementación de estrategias de producción ajustada,” por V. Cruz, 2004. Recuperado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642004000600010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642004000600010&script=sci_arttext)

Para obtener el rendimiento competitivo ofrecido por la competencia de flexibilidad, una organización debe operar bien con respecto a las demandas del mercado y sus clientes (Russell & Taylor, 2006). Algunas organizaciones manufactureras se refieren a esto como competencia de ejecución, siendo definida como la habilidad de una organización para convertir sus competencias flexibles en algo tangible. Una organización puede tener alta competencia de flexibilidad, pero baja competencia de ejecución, lo que podría obstruir su habilidad de alcanzar todo el potencial para aumentar el rendimiento competitivo

Dentro de las principales conclusiones a las que llegó Manyoma (2011) respecto a la flexibilidad en el sector manufactura podemos mencionar lo siguiente: la flexibilidad es lo que más aproxima una empresa al ambiente competitivo global, puesto que las

condiciones determinantes de sus requisitos están dadas por elementos como variabilidad de la demanda (aleatoria, estacional), ciclos de vida muy cortos de los productos y la tecnología, gran rango de productos, incremento de los consumidores (consumo masivo) y tiempos cortos de entrega. Tanto como medir las dimensiones de flexibilidad en manufactura, se requiere tener una idea muy clara del costo de la inversión en flexibilidad. Dos conceptos que apuntan a lo mismo, pero son totalmente diferentes en su estructura; mientras que la primera intenta definir indicadores a cualquier tipo de flexibilidad, la segunda intentará medir la inversión en capacidad flexible que le permita protegerse contra la incertidumbre de la demanda. Los medios para el desarrollo de la competencia por flexibilidad y ejecución deben ser delineados mediante términos claramente operables y específicos. Se espera que la competencia de flexibilidad aumente el rendimiento de una organización, en un mercado tan dinámico, pero en sí no puede garantizar un rendimiento competitivo superior. Cualquiera que sea la estrategia de producción, es necesario pensar en que las funciones de este sistema son claves para el logro de la ventaja competitiva y que, además de desarrollar su estrategia integrada con la de la compañía, debe conectar sus decisiones con el resto de las áreas funcionales, pues sólo de esta forma se asegura una coordinación de esfuerzos para la consecución de objetivos comunes.

En recientes publicaciones se establecen relaciones fundamentales entre la innovación y la flexibilidad en manufactura, planteando como hipótesis que la creación y desarrollo de nuevos productos deben ir de la mano con el incremento en el desempeño de dimensiones de flexibilidad como la mano de obra, maquinaria y mezcla de productos, entre otras (Oke, 2011).

### **2.3.4 Innovación y estrategia**

Castro y Delgado (1999) consideraron que en la búsqueda de la competitividad, la innovación juega un papel importante, siempre que se establezca en estrecha relación con la estrategia. El concepto actual de la actividad innovadora considera a la empresa como un todo integrado, donde el éxito competitivo depende de la estrecha relación entre la producción, la comercialización y la investigación y desarrollo. La esencia estriba, en construir una infraestructura para la innovación constante, que a su vez propicie el aprendizaje organizacional en correspondencia con las condiciones internas y externas de la organización y en función de su estrategia.

Castellanos, Gálvez, Montoya, Lagos y Montoya (2006) argumentaron que la innovación no está considerada dentro de las estrategias de sobrevivencia, sino dentro de las estrategias de avance como una manera de mejorar las estrategias de cualquier departamento funcional (mercadotecnia, manufactura, finanzas, etc.) para fortalecer la competitividad futura de la empresa. Jasso (2004) concluyó que la innovación incide y define la competitividad, debido a la dinámica de las estrategias de mercadotecnia y manufactura de la empresa. A través de la innovación se generan nuevos diseños o productos que dominan el mercado y esto puede provocar un dinamismo en las estrategias que se traducirá en mejores resultados para la empresa. "Por lo tanto, un análisis más preciso debe incluir variables no solo de mercado, sino variables relacionadas con la producción y la tecnología" (p. 92). Así, a niveles diferentes de análisis puede mostrarse cómo los países, las industrias o empresas, se ubican e incluyen a nivel internacional.

### **2.3.5 Tecnología**

La tecnología se considera como el conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico (RAE, 2012). En la Tabla 3 se

muestran algunas definiciones de tecnología desde el punto de vista de organizaciones productivas.

Tabla 3

*Definiciones de Tecnología*

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Sanchis (2011)</b>	El estudio de las aplicaciones hacia objetos y hombres dentro de una actividad productiva específica y es el conocimiento sistemático de los procesos industriales y su aplicación.
<b>Collín, Collin y Collin (2002)</b>	Las aplicaciones del conocimiento científico a procesos industriales
<b>RAE (2012)</b>	Conjunto de instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto
<b>Kogut y Zander (1992)</b>	El conocimiento por medio del cual se crea y produce un producto

*Nota.* Adaptado de “Uso y apropiación de la tecnología de información y comunicación: dos conceptos para la negociación internacional en organizaciones productivas,” por S. Barrientos, L. Bustamante, y J. Cano, 2013. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20629981004.pdf>

Respecto al uso de la tecnología en procesos industriales el ingeniero Córdova (2006) manifestó lo siguiente:

“La historia del desarrollo de la automatización en la producción industrial se ha desarrollado en los dos grandes escenarios que definen la eficiencia productiva de la manufactura: el componente tecnológico de los equipos y de los procesos que, por otro lado, es complementado con la eficacia organizacional del trabajo productivo. Ahora bien: desde el punto de vista de la estructura del proceso de manufactura, la automatización abarca los aspectos cualitativos y cuantitativos del proceso tecnológico. En la parte cualitativa del proceso tecnológico se tienen asuntos como el tipo de proceso a utilizar, la estructura del flujo de proceso y de operaciones tecnológicas, la escogencia y adopción de la tecnología requerida (equipos, instrumentos, insumos, comunicación). En la parte cuantitativa del proceso tecnológico se establece el grado de diferenciación y concentración de la manufactura según criterios de productividad y calidad, el rango de parámetros de proceso de acuerdo con el plan maestro de producción”. (p. 2)

Otro aspecto que se encuentra en auge actualmente es el uso de las tecnologías de información y comunicaciones, según el estudio elaborado por Aguilar, Bustamante y Cano (2013) ocurren dos situaciones que limitan el impacto beneficioso de las TIC (tecnologías de información y comunicaciones) en el desempeño organizacional: primero, se considera TIC únicamente a aquellas herramientas mediadas por Software y segundo, la organización se modifica para el uso del Software y no para la agregación de valor, desembocando en una situación que altera los objetivos estratégicos de las empresas. En cuanto la agregación de valor es necesaria en el desarrollo de una ventaja competitiva (Hill & Jones, 2000). Por supuesto, ambas son consecuencias de la concepción de uso de tecnología.

La primera situación, en cuanto a la idea sesgada sobre qué es tecnología, ignora el sentido amplio del concepto como conocimiento del mundo representado en máquinas, personas, planos, procesos (Rendón, 2005); desemboca en la segunda situación mencionada, en la cual la tecnoestructura genera presiones para la estandarización de las tareas y supera a los otros componentes de la organización, dando como resultado una burocracia maquinal Mintzberg (1992). Entonces, para el funcionamiento adecuado de la empresa, se invierte en Software que se espera solucione todos los problemas, cuando la realidad es que este sólo soluciona los problemas por los cuales se le indague.

Entre las muchas variables que pueden influir en el uso y aceptación de un sistema, pueden existir dos factores determinantes que son de especial importancia: en primer lugar, las personas tienden a utilizar o no, un aplicativo informático de acuerdo a si creen que les ayudará o no a hacer mejor su trabajo, lo que se denomina como utilidad percibida<sup>6</sup>. Y en segundo lugar, cuando los usuarios potenciales de una aplicación informática creen que esta va a serles útil es posible que al mismo tiempo, creen que dichos sistemas sean demasiado difíciles de usar. Una aplicación informática desde el punto de vista de los usuarios, tiene más aceptación de uso cuando se percibe que es más fácil de usar que otra aplicación (Davis,

Bagozzi & Warshaw, 1989). En la negociación internacional, es claro que la comunicación ocupa un punto central y por ende, una herramienta que implique su mejoramiento, es pertinente (Kremenjuk, 2002).

### **2.3.6 Barreras para la exportación**

Escandón, Hurtado y Castillo (2013) identificaron cinco barreras para la exportación en Colombia con sus respectivos indicadores como se muestra en la Tabla 4. Dentro de las conclusiones a las que llegaron estas autoras encontraron una correlación positiva entre las hipótesis planteadas (las barreras de exportación) respecto a las dificultades para la exportación en Colombia, una de las recomendaciones realizadas dentro de sus conclusiones fue la de minimizar las barreras financieras y legales como una forma de lograr mayores exportaciones en su país, finalmente otro hallazgo importante que encontraron en este estudio fue que existía un desconocimiento sobre los estándares técnicos y las normas de seguridad que deben poseer los productos que buscan entrar a otros países.

### **2.4 Etapas del Crecimiento de las Empresas**

Greiner (1972) propuso uno de los modelos teóricos más clásicos respecto al crecimiento de las empresas, sus estudios han sido tomados como base para subsecuentes estudios sobre etapas de crecimiento. Su modelo plantea cinco fases de crecimiento: creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración, de acuerdo al planteamiento del autor cada etapa de su modelo es consecuencia de la que precede, por ejemplo la dirección es consecuencia de la etapa inicial de la creatividad, uno de los aportes principales de este autor es el de haber introducido dentro de cada una de las fases que planteo posibles etapas de crisis por la que podría pasar una empresa, a estas sub etapas las denomino sub etapas de revolución e indicó que si una empresa se encontraba dentro de esta situación era necesario replantear las estrategias de administración para poder seguir evolucionando y pasar a la siguiente etapa.



Tabla 4

*Indicadores de las Barreras a la Exportación*

Barreras Exportación	Indicadores	Autores
Socio-culturales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diferencias de lenguaje</li> <li>2. Distancia psíquica</li> <li>3. Fuerza laboral femenina</li> <li>4. Compromiso medioambiental</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Westhead et al (2002); Ramaswami y Yang (1990), Leonidou (1995), Karakaya (1993).</li> <li>2. Forsman et al (1999), Holmlund y Kock (1998), Pedersen y Pedersen (2004), López (1997)</li> <li>3. Ramaswami y Yang (1990), Leonidou (1995); Karakaya (1993).</li> <li>4. Westhead et al (2002)</li> </ol>
Logísticas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia de Canales de Distribución</li> <li>2. Baja capacidad de producción</li> <li>3. Costo de Transporte</li> <li>4. Documentación necesaria para exportar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Moini (1997), Leonidou (1995), Katsikeas y Morgan (1994), Karakaya (1993).</li> <li>2. Morgan y Katsikeas (1997), Leonidou (1995).</li> <li>3. Leonidou (1995), Katsikeas y Morgan (1994), Yang et al (1992), Gripsrud (1990), Ramaswami y Yang (1990), Bodur (1986); Bauerschmidt et al (1985)</li> <li>4. Moini (1997), Leonidou (1995), Katsikeas y Morgan (1994); Eshghi (1992), Yang et al (1992), Ramaswami y Yang (1990), Bauerschmidt et al (1985).</li> </ol>
Financieras-legales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altos costos financieros</li> <li>2. Desconocimiento beneficios financieros</li> <li>3. Estándares altos</li> <li>4. Normativas de seguridad</li> <li>5. Exigencias al producto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Julian y Ahmed (2005), Moini (1997), Leonidou (1995), Katsikeas y Morgan (1994), Korth (1991); Bodur (1986).</li> <li>2. Bauerschmidt et al (1985); Rabino (1980)</li> <li>3. Julian y Ahmed (2005); Ramaswami y Yang (1990).</li> <li>4. Julian y Ahmed (2005), Leonidou (1995), Rabino (1980)</li> <li>5. Morgan y Katsikeas (1997), Leonidou (1995)</li> </ol>
Económicas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Barreras tarifarias a las exportaciones</li> <li>2. Inestabilidad política del país de destino</li> <li>3. Variación en las tasas de cambio</li> <li>4. Tamaño del mercado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Morgan y Katsikeas (1997), Yang et al (1992); Ramaswami y Yang (1990).</li> <li>2. Da Silva (2001), Karakaya (1993), Eshghi (1992), Mayo (1991).</li> <li>3. Leonidou (1995), Katsikeas y Morgan (1994), Kedia y Chhokar (1986), Bauerschmidt et al (1985).</li> <li>4. Westhead et al (2002), Kedia y chhokar (1986).</li> </ol>
Conocimiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de conocimiento de nuevos mercados.</li> <li>2. Desconocimiento de los programas de asistencia exportadora.</li> <li>3. Falta de información sobre oportunidades para los productos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hutchinson et al (2006), Moini (1997), Leonidou (1995), Katsikeas y Morgan (1994), Korth (1991).</li> <li>2. Julian y Ahmed (2005), Leonidou (1995), Katsikeas y Morgan (1994)</li> <li>3. Yang et al (1992), Korth (1991), Ramaswami y Yang (1990) Bauerschmidt et al (1985)</li> </ol>

Nota. Adaptado de "Influencia de las barreras a la exportación sobre el compromiso exportador y su incidencia en los resultados internacionales," por D. Escandón, A. Hurtado, y M. Castillo, 2013, pp. 38-55. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n75/n75a04.pdf>



A estas etapas de crisis las denomino de liderazgo, autonomía, control, red tape (crítica a la burocracia organizacional) y una fase de interrogación, el modelo de Greiner se puede ver en la Figura 2.

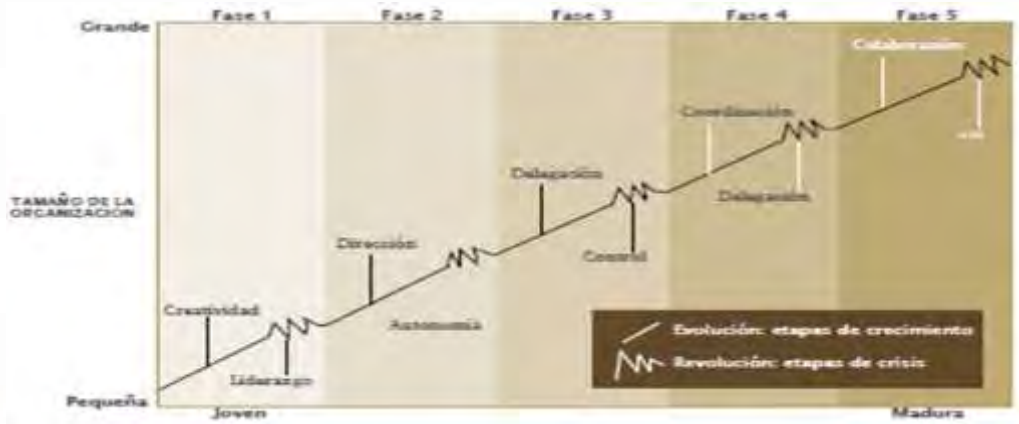


Figura 2. Las cinco etapas de crecimiento de Greiner.

Adaptado de "Emprender desde la pequeña y mediana empresa," por J. Amorós, I. Gutiérrez y C. Varela, Universidad del Desarrollo. Recuperado de [http://www.udd.cl/wp-content/uploads/2011/04/Libro\\_Emprendedores.pdf](http://www.udd.cl/wp-content/uploads/2011/04/Libro_Emprendedores.pdf)

Otro modelo propuesto para explicar el crecimiento de las empresas lo realizaron Churchill y Lewis (1983), este modelo está más adecuado a micro y pequeñas empresas, en este caso los autores también consideran cinco etapas del crecimiento de las empresas. Como se puede ver en la Figura 3 el modelo considera dos fases del crecimiento bastante demarcadas, la primera fase llamada dispersa involucra las etapas de existencia, crecimiento y éxito, la segunda fase llamada suelta que está compuesta por las etapas de desvinculación y madurez de recursos que es donde la empresa empieza a crecer. Los factores que hacen que las organizaciones empiecen a crecer están estrechamente vinculadas con el planeamiento estratégico de las empresas.

De acuerdo con Hanks, Watson, Jansen y Chandler (1993) a 133 PYMES manufactureras en Estados Unidos que utilizaban "alta tecnología se logró desarrollar otro modelo que describe una clasificación para las etapas del crecimiento de las empresas analizadas. En el modelo propuesto se aprecian dos etapas independientes del ciclo de crecimiento que aparentemente son sostenibles, estas etapas son "life style" y "crecimiento

limitados”, la primera se refiere a aquellas en las que el propietario de la empresa por decisión propia mantiene sus empresas pequeñas y la segunda se refiere a empresas en las que a cierta edad (ver Figura 4) y con cierto tamaño prefieren mantener los nichos de mercado en los que se desenvuelven de modo que tampoco crecen más.

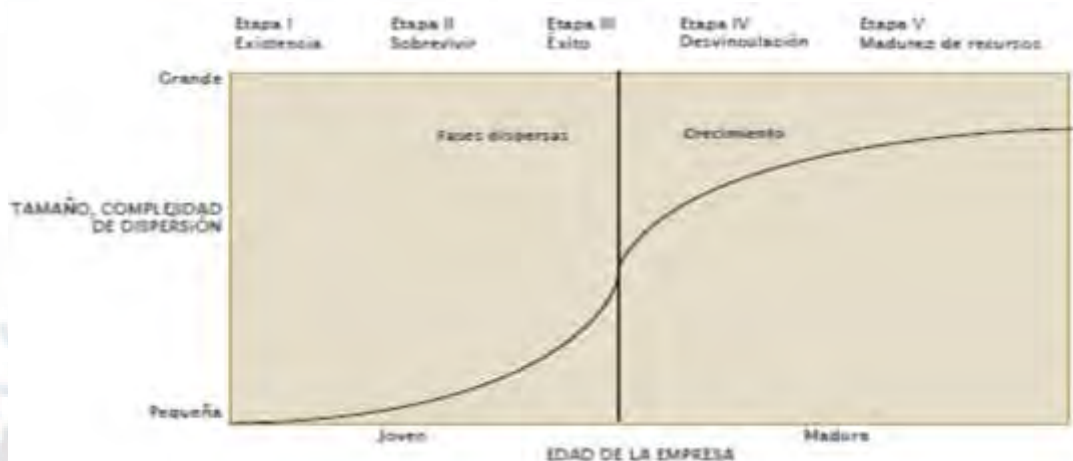


Figura 3. Etapas del crecimiento según Churchill y Lewis - 1983. Adaptado de “Emprender desde la pequeña y mediana empresa,” por J. Amorós, I. Gutiérrez y C. Varela, Universidad del Desarrollo. Recuperado de [http://www.udd.cl/wp-content/uploads/2011/04/Libro\\_Emprendedores.pdf](http://www.udd.cl/wp-content/uploads/2011/04/Libro_Emprendedores.pdf)

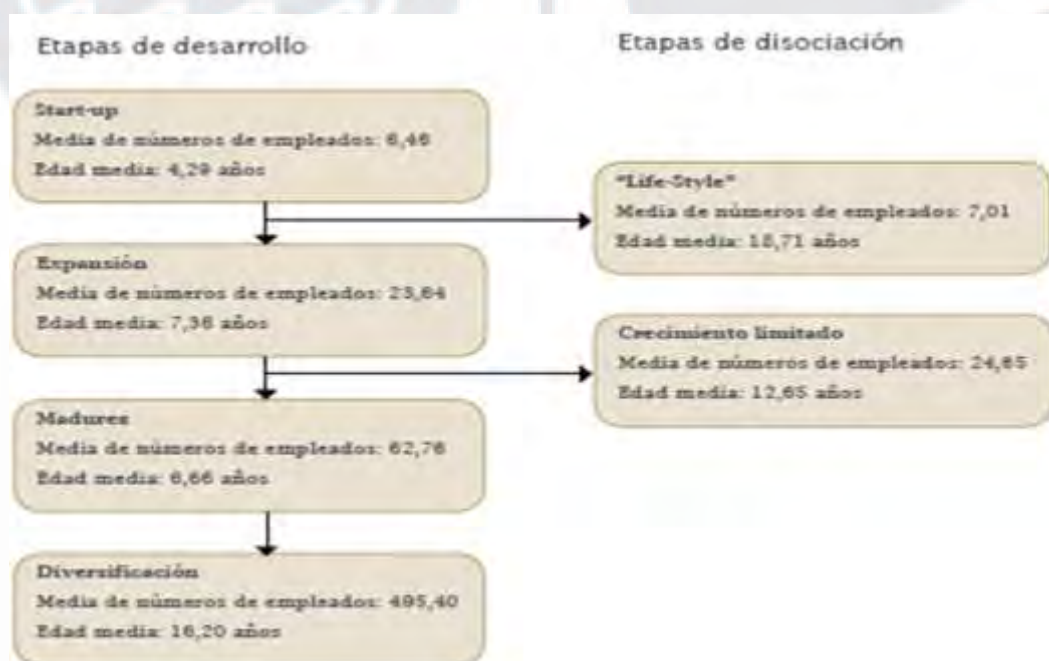


Figura 4. Etapas del crecimiento de PYMES en Estados Unidos basado en McMahon - 1998. Adaptado de “Emprender desde la pequeña y mediana empresa” por J. Amorós, I. Gutiérrez y C. Varela, Universidad del Desarrollo. Recuperado de [http://www.udd.cl/wp-content/uploads/2011/04/Libro\\_Emprendedores.pdf](http://www.udd.cl/wp-content/uploads/2011/04/Libro_Emprendedores.pdf)

## 2.5. Resumen

De acuerdo a lo revisado se puede concluir que el crecimiento de las empresas manufactureras en el mundo está sujeto al crecimiento sostenido, ya que juega un importante papel para la supervivencia de las PYMES, se determina que el crecimiento organizacional está determinado por una serie de factores que se relacionan con la capacidad y la competencia de propietario / director general y estrategias de la empresa.

Para el caso de América Latina el crecimiento de las empresas jóvenes esta principalmente explicado por las características del emprendedor así como sus redes de contacto. Los emprendedores de América Latina en su mayoría crean empresas de poco valor añadido y que se mantienen pequeñas. Otro aspecto importante para el desarrollo de las empresas manufactureras es el sector donde se desarrollan.

En el caso del Perú, se puede determinar que si bien existen medidas adoptadas por el Estado como el Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP) propuesto por el Ministerio de la Producción, el cual contempla cuatro “brazos ejecutores”: el Fondo para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FINCyT), el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM), el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) y el Instituto Peruano de la Calidad (IPECALI), estos aún resultan insuficientes, ya que no se han asignado los recursos necesarios ni las capacidades requeridas.

Para el caso de las empresas que se desempeñan al interior del país, existen muchos estudios sobre los factores que influyen en la competitividad de las empresas, la mayoría de los autores mencionan por ejemplo los costos de producción, la calidad de los productos, el tiempo y flexibilidad de producción, innovación y estrategia, tecnología, barreras para la exportación.

Se ha hecho una revisión literaria sobre las etapas de crecimiento en las empresas, la mayoría de autores coinciden en considerar etapas de creatividad, dirección, delegación,

coordinación y colaboración, dentro de estas etapas existen sub etapas que se producen debido crisis que podrían pasar las empresas, las formas de enfrentar a estas crisis están en función de la etapa en la que se encuentre la empresa, así por ejemplo en una etapa de creatividad se requerirá de liderazgo para afrontar una crisis o en una etapa de delegación se requerirá de control para manejar una situación adversa.

## **2.6 Conclusiones**

Las actividades de producción en el Perú son principalmente de extracción y explotación de materias primas y recursos naturales, esto se explica por la facilidad de realizar estas actividades en relación a producir un bien con un valor agregado importante.

De continuar priorizando actividades netamente extractivas y de explotación continuara un crecimiento de la economía peruana pero de manera desigual, se ha visto que el impacto por ejemplo en generación de empleo de la actividad manufacturera es casi el triple del impacto de la actividad minera.

Existen políticas de apoyo al sector manufactura por parte del Estado peruano, sin embargo la etapa en la que se encuentran estas políticas es de implementación e inicio, además las mismas aún no han llegado a impactar en la Región del Cusco.

## Capítulo III: Metodología de la Investigación

### 3.1 Diseño de la Investigación

“La investigación cualitativa, se plantea, por un lado, que observadores competentes y calificados pueden informar con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias observaciones del mundo social, así como de las experiencias de los demás.”(Gómez, Flores, & Jiménez, 1996, p.62)

De esto modo, el presente estudio tiene un diseño cualitativo – descriptivo que permite conocer el punto de vista de los diversos empresarios dedicados a la producción de alimentos y bebidas en la Región Cusco. Tal y como lo mencionaron Gómez, Flores y Jiménez (1996), los investigadores se aproximan a un sujeto real, un individuo real, que está presente en el mundo y que puede, en cierta medida, ofrecernos información sobre sus propias experiencias, opiniones, por medio de un conjunto de técnicas o métodos como las entrevistas, las historias de vida, el estudio de caso o el análisis documental, el investigador puede fundir sus observaciones con las observaciones aportadas por los otros. De esta manera es que el grupo de estudio realizó las entrevistas semi estructuradas con el fin de poder analizar las respuestas de los entrevistados de una forma más clara y precisa.

### 3.2 Justificación del Diseño

El presente estudio tiene por objeto la investigación de las barreras que limitan el desarrollo manufacturero en la Región Cusco, es por ello que se utiliza la investigación cualitativa de tipo descriptivo ya que, según lo refrieron Gómez, Flores y Jiménez (1996), el diseño cualitativo se interesa por la comprensión de un escenario social concreto, no necesariamente en hacer predicciones sobre el mismo.

La opinión de los entrevistados es importante para el aporte del presente estudio porque dan a conocer, desde su punto de vista y su experiencia laboral, cuáles vendrían a ser las principales dificultades para que el sector manufactura pueda desarrollarse. A través del

estudio de casos el investigador puede alcanzar una mayor comprensión de un caso particular (Stakey, 1994), y a través del carácter particularista donde el estudio de caso se centra en una situación suceso, programa o fenómeno concreto.

Tomando en cuenta los conceptos señalados anteriormente se puede utilizar el estudio de casos como una estrategia de diseño de la investigación ya que va permitir llevar a cabo registros y obtener resultados a un nivel interpretativo facilitando al grupo de investigadores realizar determinadas acciones de las que se desprenden ciertos resultados (Gómez, Flores, & Jiménez, 1996). También, el estudio se basa en el razonamiento inductivo al extraer la información del entrevistado permitiendo el análisis minucioso de los datos facilitando así, el descubrimiento de nuevos conocimientos y realizar la clasificación por categorías.

### **3.3 Preguntas de Investigación**

***Pregunta general.*** ¿Cuáles son los factores que limitan el desarrollo y crecimiento del sector manufactura en los rubros de alimentos y bebidas en la Región del Cusco?

***Preguntas específicas.***

¿Las empresas manufactureras en la Región del Cusco cuentan con sistemas de control de costos y gestión de calidad de sus productos?

¿Las empresas manufactureras en la Región del Cusco cuentan con tecnología adecuada para la elaboración de sus productos, cuentan con mano de obra calificada para el aprovechamiento de la tecnología utilizada?

¿Las asociaciones industriales en la Región del Cusco participan de manera activa en la promoción y desarrollo del sector manufactura?

¿Los empresarios de la Región del Cusco vienen aprovechando los tratados de libre comercio (TLC) con los que cuenta el país actualmente?

¿Cuáles son las perspectivas de crecimiento de las empresas manufactureras en los rubros de alimentos y bebidas en la Región del Cusco?



### **3.4 Población**

La población total de empresas manufactureras dedicadas a la producción de alimentos y bebidas dentro de la Región del Cusco y que se encuentra ubicadas físicamente en las provincias del Cusco y La Convención (se hizo este filtro geográfico por la imposibilidad de viajar a otras provincias dentro de la Región del Cusco para realizar las entrevistas) es de aproximadamente 466 empresas, entre activas y no activas, información obtenida de la página web del ministerio de la producción en lo que respecta a la información de empresas industriales dentro de la Región del Cusco, departamento de estadística.

Dentro de las actividades económicas que realizan estas empresas se encuentra la producción, procesamiento y conservación de carnes, , elaboración y conservación de pescado, elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas, elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal, elaboración de productos lácteos, elaboración de productos de molinería, elaboración de cacao, chocolate y confitería, destilación de bebidas alcohólicas y producción de alcohol etílico, elaboración de bebidas malteadas y de malta, elaboración de cerveza artesanal y elaboración de aguas minerales.

### **3.5 Consentimiento Informado**

En el Apéndice A del presente trabajo se encuentran anexados los consentimientos informados entregadas al inicio de cada entrevista, realizadas a los funcionarios de las diferentes empresas de este sector.

### **3.6 Selección de Casos o Unidades de Análisis**

#### **3.6.1 Muestreo**

Se trata de una estrategia de selección netamente secuencial y vinculada al desarrollo de la fase de interpretación de los datos de una investigación asociado a la idea de generación de teoría fundamentada o teoría apoyada en los datos (Glaser & Strauss, 1967).



En ese sentido la muestra seleccionada para la presente investigación está compuesta por un grupo de personas que son dueños de las empresas o funcionarios de las mismas. Los criterios utilizados para seleccionar las unidades de análisis fueron los siguientes:

1. Interés en conocer los puntos de vista y perspectivas de las personas entrevistadas.
2. Se ha estimado en la investigación realizar 14 entrevistas de modo que se logre entender los factores que podrían ayudar al éxito o fracaso de las empresas analizadas.
3. Se espera que con las entrevistas realizadas se logre tener una comprensión profunda de las variables que ayudan al desarrollo y crecimiento de estas empresas, así como el conocimiento de los factores externos que podrían ayudar u obstaculizar el desarrollo de las mismas.
4. Facilidad para realizar entrevistas con una muestra de expertos, considerando que las personas entrevistadas conocen el desenvolvimiento de las empresas.
5. El objetivo de la muestra no es tener una cantidad elevada de entrevistados sino más bien lograr profundizar en el tema y obtener información de calidad.

En la Tabla 5 se pueden apreciar las empresas seleccionadas para la presente investigación donde se especifica la actividad económica, la razón social y el nombre comercial. En algunos casos las empresas producen más de un producto por lo que poseen varios nombres comerciales, y en estos casos se optó por colocar el nombre comercial más representativo de estas empresas.

### **3.6.1 Estrategias**

El medio utilizado en el presente trabajo de investigación para la recolección de datos fue las entrevistas, y los principales criterios utilizados fueron los siguientes:

Tabla 5

*Actividad Económica, Razón Social y Nombre Comercial de las Empresas Seleccionadas*

<b>Ítem</b>	<b>Actividad Económica</b>	<b>Razón Social</b>	<b>Nombre Comercial</b>
1	Producción, procesamiento y conservación de carne	Cusco Restaurants SAC	Greens Organic
2	Elaboración de productos de molinería	Alposur EIRL	SCHAGREEN
3	Elaboración de productos de molinería	Asociación de transformadores de kiwicha	Varios productos
4	Elaboración de café	Señor de Huanca Asociación de Turismo Rural Flore de Café	Flor de Café
5	Elaboración de café	Café CARBEL SAC	CARBEL
6	Elaboración de productos de molinería	Molinos Cusco - Cusipata	Cusipata
7	Elaboración de bebidas alcohólicas	Destilería San Antonio	San Antonio
8	Elaboración de bebidas gasificadas	Bebidas gasificadas CONDOR SAC	CONDOR
9	Elaboración de aceite y grasas de origen vegetal y animal	Aceites La Patrona	La Patrona
10	Elaboración de productos diversos.	Productos alimentarios MISKY SAC	MISKY
11	Elaboración de productos de panadería	Panadería y Pastelería XANADU SAC	Xanadu
12	Industrialización del cuy	PROACOS SRL	Proacos
13	Elaboración de café	Cooperativa Agraria Cafetalera Chaco Huayanay	
14	Elaboración de productos de café	COCLA	Cocla

1. En vista de que el fin de la investigación es la generalización de un grupo finito de casos, el tipo de muestreo que se realizó es el llamado avalancha ya que se solicitó al grupo inicial de entrevistados seleccionados que nos recomienden a otros posibles participantes, una de las ventajas de este método es la facilidad de establecer una relación de confianza con los nuevos participantes. En la investigación la muestra obtenida no fue aleatoria (fue dirigida) debido a la escases de empresarios del rubro que estén dispuestos a participar de las entrevistas planteadas.
2. Otro de los criterios para la selección de los entrevistados (los que se seleccionaron inicialmente) fue la búsqueda de empresarios dentro del rubro,

dispuestos a desarrollar una conversación amplia con el entrevistador de manera que podamos profundizar en los temas planteados.

3. El muestreo concluirá una vez que llegemos a la saturación.

### **3.7 Confidencialidad**

En el Apéndice A del presente trabajo se encuentran anexados los formatos de confidencialidad de las personas que participaron en las entrevistas realizadas.

### **3.8 Procedimientos de Recolección de Datos**

Se recolectaron los datos de las entrevistas, en un total de 14 sesiones, las cuales se llevaron a cabo del 05 de agosto al 25 de septiembre del año 2014, y tuvieron una duración de alrededor de cuarenta y cinco minutos cada una. Al momento de realizar las entrevistas, la mayoría se grabaron en un archivo de audio, sin embargo algunos participantes no estuvieron de acuerdo con ser grabados por los que se tuvo que transcribir las opiniones de algunos entrevistados en el momento, adicionalmente los entrevistadores tomaron nota de aspectos que se consideraron relevantes para el estudio. Finalmente cada entrevista se transcribió a un archivo de texto para poder realizar el análisis interpretativo.

#### **3.8.1 Fuentes de evidencia**

En la presente investigación se tomó en cuenta las siguientes fuentes de evidencia: (a) las entrevistas realizadas a los funcionarios que laboran dentro del sector, (b) notas de las entrevistas como resultado de la observación del investigador, y (c) distintos documentos.

Las entrevistas realizadas fueron la principal fuente de recolección de datos, realizadas en 14 sesiones enfocadas en el día a día de sus funciones de los diversos empresarios manufactureros, donde se recopiló información sobre el tema de interés. Por otro lado, las notas del entrevistador y diversos documentos son todas las bibliografías utilizadas en la presente investigación contando así la información extra que facilitaron las

empresas del sector, lo que le permitió al investigador un análisis más profundo para llegar a las conclusiones finales.

### **3.8.2 Protocolo del caso**

Hay que tomar en cuenta que existen cinco componentes esenciales para este género escrito: preguntas de investigación, proposiciones teóricas, unidades de análisis, vinculación lógica de los datos a las preguntas formuladas y finalmente, la interpretación de dichos datos (Martínez, 2006). Entonces el investigador utiliza una estructura como guía de trabajo donde se desarrolla el caso a investigar, los antecedentes, preguntas de investigación, conceptos y teorías, principales tópicos de investigación, análisis e interpretación de la información. El protocolo del caso se encuentra en el apéndice C.

### **3.8.3 Casos piloto**

“Como cualquier estrategia de selección, intencional o deliberada, requiere el desarrollo de un perfil de los atributos esenciales que debe cumplir el sujeto a elegir y la búsqueda de una unidad que se adapte a ese perfil” elaborando así “un procedimiento en el que el investigador idea el perfil del caso mejor, más eficaz o más deseable” (Gómez, Flores & Jiménez, 1996)

Se realizó la entrevista a la empresa Productos alimentarios MISKY SAC como un caso piloto dentro de la presente investigación, donde los datos fueron tabulados y de la misma manera permitió a los investigadores realizar una prueba de la estructura de preguntas que serán enfocadas dentro de la guía de entrevista (Apéndice B) para una mayor comprensión al desarrollar las entrevistas.

### **3.8.4 Esquema de la entrevista**

El grupo de investigadores realizó una lista de las principales empresas dedicadas a la producción de alimentos y bebidas dentro de la Región Cusco, indagando el nombre de los gerentes y/o funcionarios que puedan brindar información sobre las labores que vienen

ejerciendo día a día dentro de este rubro. Con la lista y los nombres ya establecidos se llegó a contactar vía telefónica a cada uno, dándoles a conocer el motivo de la comunicación y solicitando una cita para que pueda brindar información mediante una entrevista.

En la Tabla 5 se mostró la lista de empresas que estuvieron dispuestas a colaborar con el presente estudio. Las entrevistas fueron realizadas en los locales de dichas empresas para no afectar las funciones laborales que realizan. Se explicó que el objetivo principal de la entrevista era identificar los factores que limitan el desarrollo y crecimiento del sector manufactura en los rubros de alimentos y bebidas en la Región Cusco.

Las entrevistas se llevaron a cabo de acuerdo a la hora pactada por el funcionario con un tiempo de cuarenta y cinco minutos debido a que tenían que continuar con sus actividades laborales. La confianza y comodidad que fue establecida en las entrevistas como punto estratégico permitió al entrevistado brindar una información más amplia y clara donde expresaban las experiencias que vivió durante su trayectoria profesional y las dificultades que se presentaron a lo largo de este tiempo, dando a la investigación un aporte de mucha relevancia. Cabe resaltar que así como hubo personas dispuestas a colaborar con la investigación otros empresarios brindaron información muy escasa, respuestas cortas y cerradas que no permitieron continuar con la pauta y orden de la entrevista.

### **3.9 Instrumentos**

Para el presente trabajo de investigación se utilizó una guía de entrevista que permitió facilitar el análisis e interpretación de la información que se obtiene al responder las preguntas que fueron planteadas (ver Apéndice B). Las preguntas que se encuentra dentro de la guía enfoca principalmente a las barreras que limitan el desarrollo de la manufactura en la Región Cusco logrando así una amplia opinión por parte de los entrevistados con el fin que puedan expresarse libremente y llegar a cumplir el objetivo de la investigación.

La estructura que comprende dicha guía es la siguiente: (a) conocimiento sobre manufactura en la Región, (b) calidad de infraestructura en la Región, (c) financiamiento, (d) experiencia profesional, (e) déficit de mano de obra, (f) comercialización, (g) apoyo político, (h) clima laboral. Cada uno de los puntos mencionados anteriormente permitirá al grupo de investigadores entender y analizar de manera coherente y correcta el objeto de estudio. En el punto (a) y (b) permite conocer la opinión de los entrevistados sobre la manufactura dentro de la Región Cusco y si se cuenta con una infraestructura productiva de calidad. Los ítems (c) y (g) enfocados principalmente en el apoyo que necesita una empresa del rubro para poder desarrollarse libremente. El punto (d) donde se pretendió conocer la experiencia que viene desarrollando como empresario productivo y que lo llevo a mantenerse dentro de ese rubro, el ítem (f) que enfoca la importancia de la comercialización para la empresa con el tema de la importación y exportación de los productos, el ítem (e) que permite conocer si es una barrera para el desarrollo del sector la falta de mano de obra calificada y no calificada. Y por último el ítem (h) ya que actualmente la calidad que se brinda al personal de la empresa depende mucho para su desenvolvimiento y de esa manera pueda cumplir sus funciones correctamente realizando de la misma manera constantes capacitaciones y ejerciendo el buen clima laboral. En todo momento de la entrevista el grupo de investigación tuvo un trato educado y en lo posible brindo la confianza para una conversación más amplia de los temas a investigar con el fin de que en lo posterior se pueda volver a realizar para adquirir alguna información necesaria.

### **3.10 Procedimiento de Registro de Datos**

Las entrevistas realizadas se registraron en forma escrita y también grabada las cuales fueron transcritas por el grupo de investigación registrando las notas de entrevistas (Apéndice C) en un procesador de texto.

Se creó una base digital de cada caso compuesta por los siguientes documentos digitales: (a) datos generales de la entrevistada; (b) formato del Consentimiento Informado firmado por la entrevistada; (c) formato de notas de entrevista (Apéndice D); (d) transcripciones de las entrevistas, la mayoría de las entrevistas se grabaron en un archivo de audio por lo que para facilitar el análisis se transcribieron a documentos de texto; (d) documento transcrito con comentarios y citas resaltadas, estos comentarios y citas fueron realizados ya dentro del programa atlas.ti (programa que se utilizó para el análisis de las entrevistas en la presente investigación); y (e) documentos que validaron que las personas entrevistadas laboraban en la empresa, mostrados en la página Web o con tarjetas personales.

Siguiendo la recomendación de Yin (2009), el análisis del estudio muestra la cadena de evidencia a través de (a) fecha, hora y lugar de la entrevista documentados en la base de datos generales de las entrevistadas; (b) firma del Formato de Consentimiento, aceptando la participación en el estudio; (c) validación dentro de lo posible del cargo que tienen las personas dentro de la organización seleccionada; (d) realización de notas de las entrevistas respecto de lo observado durante el transcurso de las mismas; (e) grabaciones transcritas; (f) análisis de cada caso y trabajo de cada documento con los comentarios correspondientes; (g) seguimiento del protocolo del caso; e (h) información procesada a través del software Atlas.ti.

### **3.11 Análisis e Interpretación de Datos**

Análisis es el proceso aplicado a alguna realidad que nos permite discriminar sus componentes, describir las relaciones entre tales componentes y utilizar esa primera visión conceptual del todo para llevar a cabo síntesis más adecuadas (Bunge, 1985). El análisis de datos, permitió al grupo de investigadores la examinación sistemática de un conjunto de elementos informativos alcanzando un mayor conocimiento de la realidad para su descripción y comprensión. Es así que en el presente estudio se trasladó la información a una base de



datos donde fue categorizada y posteriormente codificada permitiendo realizar un análisis individual y transversal de los casos por el grupo de investigación.

Gómez, Flores y Jiménez (1996) sostuvieron que la categorización, que constituye sin duda una importante herramienta en el análisis de los datos cualitativos, hace posible clasificar conceptualmente las unidades que son cubiertas por un mismo tópico. Según Huberman y Miles (1994), la codificación puede llevarse a cabo en diferentes momentos de la investigación con la posibilidad de diferencias códigos descriptivos (atribuyen a una unidad a una clase de fenómenos), que son utilizados en un primer momento, y códigos con un mayor contenido inferencial (interpretativos y explicativos) utilizados posteriormente. Por otro lado Marshall y Rossman (2011) recomendaron siete pasos que debe seguir el proceso de análisis: (a) organización de la información; (b) inmersión en la data; (c) generación de códigos y temas; (d) codificación de la información; (e) generación de interpretaciones a través de memos analíticos; (f) sometimiento a prueba de los hallazgos iniciales; y (g) redacción de un reporte o algún otro formato para presentar el estudio. De acuerdo a esta base teórica se realizó el análisis de las entrevistas realizadas para finalmente poder llegar a un marco conceptual.

### **3.11.1 Análisis individual de los casos**

Primero se ingresó las transcripciones al software Atlas.ti programa que permite analizar información cualitativa y de gran volumen. Revisando cuidadosamente los resultados obtenidos para obtener mayor conocimiento del tema estudiado. Como segundo punto se realizó la identificación de citas textuales que permiten la reducción de los párrafos más importantes. Tercero, se realizó la codificación de la información teniendo como base el listado de preguntas que fueron utilizadas para mostrar posibles tendencias, similitudes y contrastes. Cuarto, se buscaron familias de códigos con el fin de entrelazar conceptos y hallar

similitudes para posteriormente generar gráficos que relacionaban las variables identificadas y por último se generó el reporte de cada caso que vendría a ser el resumen del caso.

### **3.11.2 Análisis transversal de los casos**

La información adquirida fue analizada e interpretada de la siguiente manera, en primer lugar el conocimiento que tiene el empresario sobre la manufactura es amplia mas no existe un gran interés abocado a este rubro dentro de la Región, ya que el apoyo tanto económico como político es escaso, los créditos financieros que son otorgados tienen una tasa elevada y no existe leyes que faciliten los temas administrativos en la entidades públicas, siendo una barrera limitante del desarrollo del sector. En segundo lugar se identificaron otros temas de gran importancia desarrollados dentro de la investigación que es la infraestructura y la comercialización, puesto que no contando con vías de comunicación o el transporte necesario para la producción se ven obligados a importar insumos de otras provincia y/o países, generando así gastos extras y en algunos casos impidiendo que puedan promocionar los productos realizados. En tercer lugar se identificó la experiencia laboral que cuenta cada empresario, las dificultades de posicionarse en el mercado y que lo llevo a establecerse dentro de él, los conocimientos adquiridos durante este tiempo y si en algún momento cambiaría algo de su desarrollo profesional. Y por último el trato brindado a los colaboradores de las empresas y la gran importancia de brindarles una buena calidad laboral.

El análisis e interpretación transversal de los datos permitió al grupo de investigadores entender la relación que existe entre las variables planteadas y tener una idea amplia de que existen obstáculos claros que no permiten el desarrollo profesional tanto de los funcionarios en el rubro como de la misma manufactura dentro de la región.

### **3.12 Validez y Confiabilidad**

En sentido amplio y general, una investigación tendrá un alto nivel de validez en la medida en que sus resultados reflejen una imagen, lo más completa posible, clara y

representativa de la realidad o situación estudiada. La validez es la fuerza mayor de estas investigaciones. En efecto, la aseveración de los investigadores cualitativos de que sus estudios poseen un alto nivel de validez deriva de su modo de recoger la información y de las técnicas de análisis que usan (Martínez, 2006).

De acuerdo a lo indicado, dentro del procedimiento de investigación se llevó a cabo la recolección de información mediante las entrevistas, posteriormente se compararon respuestas y se analizaron de manera continua. Las preguntas realizadas cara a cara con los entrevistados llevo al grupo de investigación a una observación participativa dentro del ambiente donde se llevan a cabo los hechos garantizando un alto nivel de validez puesto que existen datos reales que permiten un mayor estudio. Dentro de la validez se menciona como dato importante la credibilidad (los informantes pueden mentir, omitir datos relevantes o tener una visión distorsionada de las cosas (Martínez, 2006). Por este motivo, el grupo de investigadores mediante hechos tangibles como son las entrevistas muestra la veracidad del presente estudio.

Por otro lado una investigación con buena confiabilidad es aquella que es estable, segura, congruente, igual a sí misma en diferentes tiempos y previsible para el futuro. También la confiabilidad tiene dos caras, una interna y otra externa: hay confiabilidad interna cuando varios observadores, al estudiar la misma realidad, concuerdan en sus conclusiones; hay confiabilidad externa cuando investigadores independientes, al estudiar una realidad en tiempos o situaciones diferentes, llegan a los mismos resultados (Martínez, 2006).

La confiabilidad dentro del presente estudio se basa principalmente a la recolección de información por parte del grupo de estudio con el fin de establecer conclusiones similares que permiten el análisis global de lo estudiado. Una de las estrategias que se utilizó para la validez y confiabilidad de la investigación, es la triangulación que mejora notablemente los resultados de la investigación y de una manera particular, se pueden combinar, en diferentes

formas, técnicas y procedimientos cualitativos, la idea central es utilizar todo lo que se considere pertinente que tenga relación y se considere útil. (Martínez, 2006). Los métodos de triangulación utilizadas fueron (a) Triangulación de métodos y técnicas; (b) triangulación de datos; (c) Triangulación de investigadores; (d) Triangulación de teorías.

### **3.13 Resumen**

El presente estudio tiene un diseño cualitativo de tipo descriptivo que permitió al grupo de investigadores conocer las barreras que limitan el desarrollo del sector manufactura en la Región del Cusco. La población total de empresas manufactureras dedicadas a la producción de alimentos y bebidas dentro de la Región del Cusco y que se encuentra ubicada físicamente en la provincia del Cusco es de aproximadamente 466 empresas, entre activas y no activas, información obtenida de la página web del ministerio de la producción en lo que respecta a la información de empresas industriales dentro de la Región del Cusco, departamento de estadística. Dentro de las actividades económicas que realizan estas empresas se encuentran la producción, procesamiento y conservación de carnes, , elaboración y conservación de pescado, elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas, elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal, elaboración de productos lácteos, elaboración de productos de molinería, elaboración de cacao, chocolate y confitería, destilación de bebidas alcohólicas y producción de alcohol etílico, elaboración de bebidas malteadas y de malta, elaboración de cerveza artesanal y elaboración de aguas minerales.

La muestra seleccionada para la presente investigación está compuesta por los dueños de las empresas del rubro o funcionarios que cuentan con alguna experiencia en las empresas manufactureras y es así que esta no fue aleatoria, fue dirigida, debido a la escasez de empresarios del rubro que estén dispuestos a participar de las entrevistas planteadas. El objetivo principal al seleccionar la muestra no fue tener una cantidad elevada de entrevistados sino más bien lograr profundizar en el tema y obtener información de calidad.

El medio utilizado para la recolección de los datos fueron las entrevistas que son la principal fuente de recopilación de información, notas de entrevistas como resultado de la observación del investigador y distintos documentos como referencia para el tema de estudio de esa manera analizar las respuestas de los entrevistados de una forma más clara y precisa, los investigadores plantearon el método avalancha que consiste en solicitar al grupo inicial de entrevistados seleccionados información sobre otros posibles participantes y de esa manera establecer una relación de confianza con los nuevos participantes.

Según Stakey (1994) la opinión de los entrevistados es importante para el aporte del presente estudio porque dan a conocer desde su punto de vista y su experiencia laboral cuales vendrían a ser las principales dificultades para que el sector manufactura pueda desarrollarse, a través del estudio de casos el investigador puede alcanzar una mayor comprensión de un caso particular. Para facilitar el trabajo de campo el grupo de investigación utilizó una guía de trabajo donde fue estructurada de la siguiente manera: (a) antecedentes, (b) preguntas de investigación, (c) conceptos y teorías, (d) principales tópicos de investigación, (e) análisis e interpretación de la información. Para finalizar el trabajo de investigación, se trasladó la información obtenida al software Atlas.ti, donde los datos fueron codificados y categorizados para posteriormente realizar un análisis de lo recopilado.

## Capítulo IV: Presentación y Análisis de Datos

Dentro de este capítulo se muestran los perfiles de los informantes, la presentación de los casos y la discusión de los resultados basados en las preguntas de la investigación planteadas así como un resumen y conclusiones de los mismos. Se tomaron 14 casos de empresas manufactureras dentro del rubro de alimentos y bebidas en la Región del Cusco que permitirían responder a las preguntas generales y específicas planteadas en la presente investigación.

Por razones de confidencialidad los nombres de las personas entrevistadas han sido codificados. Todas las empresas seleccionadas cumplieron con los criterios establecidos en la presente investigación debido a que la muestra fue dirigida. Sin embargo algunas empresas no estuvieron de acuerdo con realizar las entrevistas por políticas internas de las mismas.

### 4.1 Perfil de los Informantes

Algunas variables importantes de las personas y empresas entrevistadas se tuvieron en cuenta en las entrevistas tales como: (a) experiencia previa como empresario; lo que permitió conocer si las personas entrevistadas han tenido experiencia propias o como parte de alguna empresa antes de desempeñarse en el cargo que ocupan actualmente, (b) cantidad de años como empresario; lo que nos permite conocer el tiempo que actualmente tiene en la empresa en la que laboran o son propietarios, (c) rentabilidad actual de las empresas; lo que nos da una idea del grado de satisfacción que tienen los empresarios en la Región del Cusco en el sector manufacturero de alimentos y bebidas, (d) perspectivas de crecimiento en los próximos cinco años; lo que nos permite analizar la visión de las empresas y también nos dará una idea si las mismas tiene proyecciones claras hacia el horizonte al que desean llegar, (e) cantidad de trabajadores de las empresas; con esto podremos tener una idea del tamaño de las empresas actualmente, (f) gestión sobre costos, control de calidad y certificaciones; cuyo objetivo es el de analizar si las empresas tienen actualmente sistemas de control de costos y calidad (como



las normas ISO) que les permita tomar mejores decisiones respecto a los procesos de producción que actualmente poseen.

Tabla 6

*Perfiles de los Entrevistados*

<b>Código</b>	<b>Sector de la empresa</b>	<b>Capital de la empresa</b>	<b>Cargo</b>	<b>Edad</b>	<b>Área</b>	<b>Carrera base</b>	<b>Fecha de la entrevista</b>
<b>E01</b>	Alimentos	Nacional	Gerente	42	Producción y logística	Ingeniería	12/09/2014
<b>E02</b>	Bebidas	Nacional	Gerente	45	Gerencia	Administrador	24/09/2014
<b>E03</b>	Alimentos	Nacional	Gerente	40	Gerencia	Abogada	25/09/2014
<b>E04</b>	Alimentos	Nacional	Gerente	44	Gerencia	Turismo	24/09/2014
<b>E05</b>	Alimentos	Nacional	Gerente	27	Ventas	Ingeniería	15/09/2014
<b>E06</b>	Alimentos	Nacional	Propietaria	42	Gerencia	N/E	22/09/2014
<b>E07</b>	Bebidas	Nacional	Gerente	50	Gerencia	N/E	24/09/2014
<b>E08</b>	Bebidas	Nacional	Gerente	60	Gerencia	N/E	16/09/2014
<b>E09</b>	Alimentos	Nacional	Gerente	46	Gerencia	N/E	15/09/2014
<b>E10</b>	Alimentos	Nacional	Gerente	39	Gerencia	Ingeniería	13/09/2014
<b>E11</b>	Alimentos	Nacional	Gerente	40	Gerencia	Abogada	13/09/2014
<b>E12</b>	Alimentos	Nacional	Gerente	45	Gerencia	N/E	25/09/2014
<b>E13</b>	Alimentos	Nacional	Gerente	47	Gerencia	N/E	25/09/2014
<b>E14</b>	Alimentos	Nacional	Gerente	46	Contabilidad	Contador	23/09/2014

En la Figura 5 se muestra de manera esquemática las variables utilizadas para definir las características de los entrevistados y/o empresas analizadas. En las Tablas 7, 8, 9, 10, 11 y 12, se consignan los resultados de las características encontradas respecto a las variables antes mencionadas.

Tabla 7

*Experiencia Previa como Empresario*

	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Ninguna	10	71.0
Entre 0 a 3 años	2	14.5
Mayor a 5 años	2	14.5
Total de informantes	14	100.0



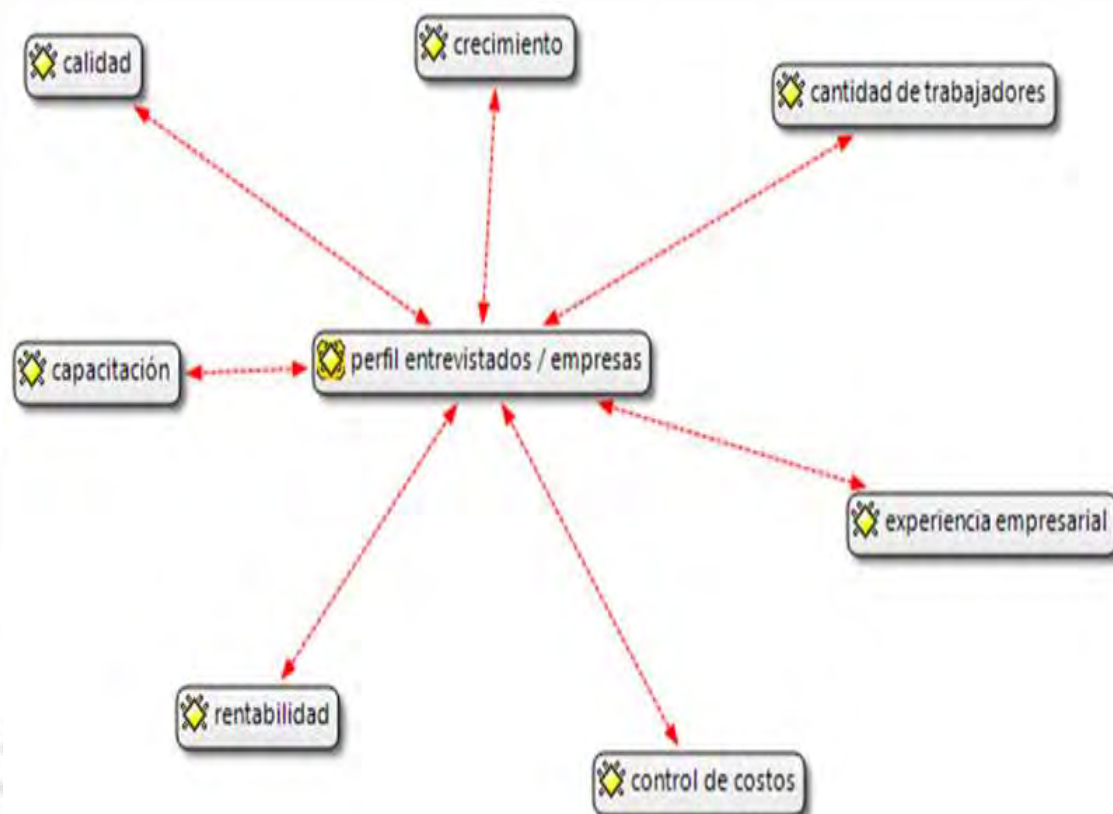


Figura 5. Variables para conocer el perfil de los entrevistados y/o empresas.

Tabla 8

*Cantidad de Años como Empresario*

	Frecuencia	%
De 0 a 2 años	3	21.5
De 2 a 5 años	8	57.0
Más de 5 años	3	21.5
Total de informantes	14	100.0

Tabla 9

*Sobre la Rentabilidad Actual de las Empresas Entrevistadas*

	Frecuencia	%
Insatisfactorio	8	57.0
Poco satisfactorio	3	21.5
Satisfactorio	3	21.5
Muy satisfactorio	0	0.0
Total de informantes	14	100.0

Tabla 10

*Perspectivas de Crecimiento en los Próximos 5 años*

	Frecuencia	%
No especifica	10	71.0
No crecerá	1	7.0
Entre 1 y 5%	1	7.0
Mayor a 5%	2	15.0
Total de informantes	14	100.0

Tabla 11

*Cantidad de Trabajadores de las Empresas*

	Frecuencia	%
De 1 a 5	1	7.0
De 5 a 10	3	21.0
De 10 a 20	7	50.0
Más de 20	3	22.0
Total de informantes	14	100.0

Tabla 12

*Sobre Gestión de Costos, Control de Calidad / Certificaciones*

	Frecuencia	%
Cuenta con sistemas de gestión	1	7.0
Cuenta con el HACCP	4	29.0
No cuentan con sistemas de gestión	9	64.0
Total de informantes	14	100.0

**4.2 Presentación y Discusión de los Resultados**

Los resultados del estudio se presentan de acuerdo a las principales barreras para el desarrollo y crecimiento del sector en función del marco conceptual y el análisis de las

entrevistas realizadas. La información cuantitativa se presenta en tablas, mientras que la información cualitativa es presentada en forma narrativa.

#### **4.2.1 Análisis general de los factores que limitan el desarrollo y crecimiento del sector manufactura en los rubros de alimentos y bebidas en la Región del Cusco**

La presente investigación ha mostrado diversos factores que, de acuerdo a las opiniones de los entrevistados, limitan el desarrollo y crecimiento del sector manufactura en los rubros de alimentos y bebidas en la Región del Cusco. Algunos de estos factores fueron considerados en la parte introductoria de la presente investigación así como en el marco conceptual y otros se han añadido como resultado de las entrevistas efectuadas. Los tres principales factores que limitan el crecimiento son: (a) ineficiencia burocrática referida principalmente al retraso en trámites administrativos para obtener licencias o permisos, (b) los impuestos que tributan actualmente estas empresas, y finalmente (c) los insumos que requieren las empresas para elaborar sus productos. Otros factores encontrados son las dificultades de financiamiento de las micro y pequeñas empresas, la actual infraestructura con la que cuenta la Región del Cusco además de su ubicación geográfica, dificultades de acceso a mercados más amplios, el déficit de mano de obra calificada y no calificada (alta rotación de personal) así como la poca capacidad por parte de los operarios de manipular máquinas de última generación.

La Tabla 13 presenta el consolidado de los factores encontrados de acuerdo a la opinión de los entrevistados que vienen limitando el crecimiento del sector manufactura en el rubro de alimentos y bebidas en la Región del Cusco. En las siguientes secciones comentaremos las barreras encontradas a profundidad. En la misma tabla se está colocando el detalles de los casos que mencionaron alguna de estas variables como una barrera para el crecimiento así como el porcentaje de entrevistados de acuerdo a cada una de las variables planteadas.

Tabla 13

*Factores Generales que Limitan el Crecimiento y Desarrollo del Sector Manufactura en el Rubro de Alimentos y Bebidas en la Región del Cusco.*

Factores limitantes para el crecimiento y desarrollo del sector	Casos	Frecuencia	% del total de entrevistados
L1: Escasas políticas de apoyo al sector	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14	14	100
L2: Infraestructura productiva, limitaciones geográficas	E05, E07, E08, E09, E10, E12, E13, E14	8	57
L3: Insumos requeridos para producir sus productos	E01, E02, E05, E06, E08, E09, E10, E11, E14	9	64
L4: Reducido mercado para ofrecer sus productos	E03, E04, E07, E08, E12, E13	6	43
L5: Déficit de mano de obra y falta de conocimiento para operar máquinas de última tecnología	E02, E03, E04, E06, E08, E10, E12, E14	8	57
L6: Apoyo económico para las empresas	E01, E02, E06, E07, E09, E11, E12, E13	8	57
L7: Impuestos excesivos	E01, E02, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E11, E12, E13, E14	12	86
Total de entrevistados		14	

#### **4.2.2 Dificultades para el financiamiento**

De acuerdo al análisis de las entrevistas realizadas podemos distinguir tres grupos importantes de opiniones. El primero es el grupo de empresarios que manifestaron que las diferentes entidades financieras sí les otorgaban facilidades. Estos comentaron haber tenido crédito en alguna oportunidad y que incluso habían recibido algún trato preferente por parte de las entidades a las que acudieron. Un segundo grupo de empresarios indicaron también que sí existen facilidades de acceso al crédito pero que las tasas de interés son demasiado

elevadas por lo que no hicieron uso de créditos ya que no los necesitaban; este grupo de empresarios también perciben que las facilidades solo se dan para las empresas que tiene cierta posición en el mercado (o llamadas empresas formales por los entrevistados).

Finalmente un tercer grupo de empresarios manifestó que no existen facilidades de acceso al crédito indicando que las entidades financieras evaluaban de manera exhaustiva los flujos de capital que generaban sus empresas y no la calidad de sus productos. En la Tabla 14 se puede evidenciar la situación descrita.

Tabla 14

*Acceso a Financiamiento / Créditos*

	Frecuencia	%
Hay facilidades	3	21
No tienen conocimiento	1	7
Solo para empresas formales	8	57
No hay facilidades	2	15
Total de informantes	14	100

De los resultados obtenidos vemos que solo el 21% de los entrevistados indicaron que existen facilidades para el acceso a crédito o financiamientos y comentaron haber hecho uso de los mismos. La mayoría de los entrevistados (57%) mencionaron que existían facilidades de acceso a créditos solo para empresas formales. Este grupo de empresarios no llegaron a hacer uso de las facilidades financieras que les ofrecieron debido a dos razones principales; la primera referida a la posibilidad de financiar sus requerimientos tomando ahorros propios y la segunda referida a una evaluación de sus posibilidades reales de pago. A continuación añadimos algunos segmentos de las entrevistas que hacen alusión a lo mencionado.

Las Micros y las PYMES no cuentan con financiamiento y esa es una falencia que afecta su crecimiento. Como te digo los formales si contamos con las facilidades de crédito, no solamente en bancos o cajas, los proveedores también te brindan líneas de crédito. (E01 19:19). Por otro lado tienes el problema de como conciben un negocio,

en el sector manufactura algunas personas piensan que es sencillo; pongo mi cocinita, compro sauco en el valle, hago mermelada de sauco, la pongo en frasquitos bonitos, le hago una etiqueta bonita y la saco al mercado. Así no es, al haber una transformación de la materia prima necesito un registro sanitario, necesito para el registro sanitario un proceso limpio, un proceso que no rompa una cadena determinada, en este caso por ejemplo que haya contaminación cruzada, todo ello es costoso, entonces para una persona o un grupo de personas que quieren comenzar una industria formal, comprar mesas de acero inoxidable, comprar ollas de acero inoxidable, darle un tratamiento de desinfección al sauco antes de convertirlo, una máquina de ozono que sería lo apropiado, pero todo ello es costoso. (E01 37:37).

Las entidades bancarias nos brindan facilidades, especialmente líneas de crédito, sin embargo las tasas de intereses son elevadas. (E02 24:24).

En el caso nuestro sí, nosotros no hemos encontrado trabas en el sector financiero, a la fecha trabajamos con diversas entidades bancarias y ya somos clientes de varias entidades, las mismas que nos ofrecen un trato preferencial, por así decirlo. (E05 19:19).

Así mismo las cajas municipales o las microfinancieras cobran una tasa de interés 30% a 40% anual a diferencia de un banco con una tasa de 12% a 17%. Si uno requiere con urgencia el préstamo las cajas municipales o microfinancieras prestan con facilidad pero con altas tasas de interés. (E06 22:22).

Si, nosotros hemos recibido algunas propuestas de ellos, pero tenemos que ver también si estamos en posibilidades de poder cubrir y como tenemos estos inconvenientes por el momento no hemos tomado estos créditos. Sin embargo yo creo que con en el transcurso del tiempo vamos a estar en condiciones, ellos nos quieren

dar el apoyo y nos vienen a hacer propuestas para poder comprar maquinas, nosotros tenemos que medir nuestra capacidad de respuesta. (E08 19:19).

Si, acceder a créditos bancarios en este momento es sencillo, sin embargo encontramos que las tasas aún son demasiado altas; sin embargo se torna necesario trabajar con los bancos no solo para el tema de líneas de crédito sino por el tema de bancarización. (E09 19:19).

Primeramente las entidades bancarias dan facilidades en los créditos a empresas en constante crecimiento y que están posicionadas en el mercado, sin embargo muchas de ellas no requieren estos créditos se autofinancian; por otro lado las pequeñas empresas que se forman no pueden acceder a este endeudamiento con facilidad, motivo por el cual se les hace mucho más difícil poder alcanzar otros mercados se posicionan en el mercado local por la falta de capital. (E11 19:19).

#### **4.2.3 Déficit de capital humano**

De acuerdo a muchos de los empresarios entrevistados existe un déficit de mano de obra calificada además de la alta rotación de personal. Por otro lado, en varias entrevistas también se menciona la poca capacidad por los operarios de manipular máquinas de última generación. En la Tabla 15 se puede ver la percepción de los empresarios respecto a la cantidad de mano de obra calificada en base a dos criterios, si es suficiente o no lo es. Los casos E02, E03, E04, E06, E08, E10, E12, E13, E14 indicaron que la mano de obra era insuficiente en la Región del Cusco y la consideraban como una barrera.

Tabla 15

#### *Mano de Obra Calificada*

	Frecuencia	%
Es insuficiente	9	64
Suficiente	5	36
Total de informantes	14	100



Sobre la mano de obra no calificada los resultados muestran que no hay uniformidad de respuestas, en el sentido de que algunos entrevistados manifestaron que les resultaba bastante fácil conseguir personal con ganas de trabajar y aprender, mientras que otros comentaron que personas de otras regiones eran mucho más propensas al trabajo que en el Cusco. Esta situación se puede apreciar en la Tabla 16.

Tabla 16

*Mano de Obra No Calificada*

	Frecuencia	%
Es insuficiente	7	50.0
Suficiente	7	50.0
Total de informantes	14	100.0

La mano de obra no calificada no tiene interés de trabajar en empresas manufactureras debido a que estas personas están mucho mejor remunerada en otros sectores como el de construcción. Esta situación se ha venido incrementando en los últimos años sobre todo en la provincia de la Convención donde las entidades estatales cuentan con importantes cantidades de dinero lo cual les permite ofrecer salarios superiores al promedio para actividades de construcción. En los siguientes párrafos presentamos algunos testimonios de los entrevistados respecto a la mano de obra calificada y no calificada:

Nosotros tenemos una ventaja, no puedo hablar del resto de regiones pero en Cusco la gente no solo quiere salir adelante, también quiere superarse y aprender un oficio en cualquier sector productivo. (E01 41:41).

No, quiero comentarles una experiencia vivida, yo trabajé cerca de veinte años en Puno, el criterio de la gente es trabajar, son altamente productivos, y a diferencia de los trabajadores cusqueños, no son exigentes con las condiciones laborales (E08 41:41)

Respecto a la Tabla 15 cabe resaltar un aspecto importante; si bien es cierto un porcentaje nada despreciable de 36% de los entrevistados indicaron que la mano de obra era

suficiente también mencionaron que existía una alta rotación de personal como se puede ver en la Tabla 17.

Tabla 17

*Rotación de Personal*

	Frecuencia	%
Poca	2	14.0
Media	6	43.0
Alta	6	43.0
Total de informantes	14	100.0

A continuación presentamos algunos testimonios respecto al problema de la rotación de personal:

La rotación de personal al nivel nacional es alta, puedes ser una característica del peruano (E01 41:41).

Sí, considero que si existe mano de obra especializada para los trabajos que demandamos, sin embargo las tasas de deserción son altas especialmente en los jóvenes, quienes constantemente buscan nuevas alternativas de trabajo. (E0541:41)

Considero que sí, nosotros hemos encontrado personal con conocimientos básicos o que han tenido experiencias en otras empresas, el problema es la alta rotación, capacitas personal y no te acompañe el tiempo que quisieras. (E11 41:41)

En la Tabla 18 se hace un análisis conjunto de los factores antes mencionado, es decir, el déficit de la mano de obra con la alta rotación de personal.

Como se puede apreciar al juntar estas dos variables hacen que el déficit de mano de obra sumado a la alta rotación de personal crezca hasta un 86% (contabilizando las personas que indicaron que el déficit de mano de obra era una limitante y las que indicaron que un problema era la alta rotación de personal, lo que a la postre se convertiría en déficit).

Tabla 18

*Déficit de Mano de Obra y Alta Rotación de Personal*

Caso	Déficit de mano de obra	Alta rotación de personal		
		poca	media	alta
E01	No			X
E02	Si			
E03	Si			
E04	Si			
E05	No			X
E06	Si			
E07	No			
E08	Si			
E09	No			
E10	Si			
E11	No			X
E12	Si			
E13	Si			
E14	Si			

Finalmente, debemos precisar que respecto a la mano de obra y de acuerdo a las entrevistas realizadas que otro aspecto a tomar en cuenta es que al considerar como insuficiente la mano de obra en la región varios entrevistados hicieron referencia a la tecnología, es decir, algunos casos indican haber adquirido maquinarias y equipos modernos pero que sin embargo a la fecha no los utilizan o lo hacen de manera limitada por falta de mano de obra calificada para operar estos equipo e incluso algunos de los entrevistados manifestaron que tenían equipos guardados en almacenes debido a que a la fecha no sabían cómo operarlos, esto lo podemos ver en las siguientes declaraciones.

Otra limitante que encontramos es tecnología para innovar nuestros productos y procesos, todo lo realizamos manualmente, y si adquirimos nuevas maquinarias no tenemos quién los capacite para operarlos (E03 58:58)

La municipalidad recientemente ha comprado maquinarias para nuestra asociación, pero no la utilizamos debido a que no sabemos operarlas, las tenemos paralizadas. (E04 73:73).

Por otro lado, en las entrevistas realizadas la gran mayoría de entrevistados manifestaron venir innovando en la elaboración de sus productos y utilizan tecnología adecuada para su elaboración. Sin embargo muchos manifestaron no contar con mano de obra calificada para el aprovechamiento de la tecnología utilizada. Para poder explicar esta situación se plantearon dos interrogantes a los entrevistados, la primera referida a la renovación de equipos y la segunda sobre la mano de obra calificada procedente de las universidades, es decir, si se insertan laboralmente con o sin previa capacitación, los resultados se muestran en las Tablas 19 y 20.

Tabla 19

*Innovación Tecnológica en Procesos de Producción*

	Frecuencia	%
Reciente	7	50.0
Más de 4 años	5	36.0
Ninguna	2	14.0
Total de informantes	14	100.0

Tabla 20

Existe Déficit de Mano de Obra Calificada (universitarios)

	Frecuencia	%
Sí	5	36
No	9	64
Total de informantes	14	100

Para poder analizar la Tabla 19 se agruparon las respuestas de los entrevistados en tres grupos; reciente (aquellas personas que indicaron haber renovado equipos de producción los

últimos tres años o venir operando menos de un año), más de cuatro años y los que manifestaron no haber renovado equipos.

Como se puede apreciar en la tabla 19 casi el 90% de los entrevistados manifestaron haber renovado los equipos con los que elaboran sus productos, aparentemente se tiene una política de renovación continua de equipos, al respecto presentamos algunos testimonios:

Si, nosotros adquirimos una máquina de envasado al vacío, no de última generación pero si ayuda a tener procesos no solamente más eficientes sino más limpios. (E01 45:45).

Hemos renovado nuestros equipos para el embolsado de productos, son aún eficientes para trabajar adecuadamente. (E05 45:45).

Por supuesto, bastante, casi en un ochenta por ciento hemos renovado nuestra planta antigua, tenemos todo un tratamiento de agua con sistema de tanques reactores, filtros de arena, filtros de carbón, pulidores, todo lo necesario y realmente tenemos un muy buen producto en lo que se refiere al agua. (E08 45:45).

Nuestra empresa es relativamente nueva, tenemos cerca de un año en el mercado por ello nuestras máquinas permiten ser competitivos en el mercado local, sin embargo queremos renovar los mismo pero necesitamos capitalizarnos un poco, pienso que esta renovación debe realizarse a más tardar antes del año 2015. (E09 45:45).

Es una constante en nosotros ver el tema de mejorar nuestros procesos de producción y sobre todo automatizarlos, todo ello es un proceso y poco a poco se va implementando. (E10 45:45).

Sí, hace cuatro meses hemos adquirido nuevos equipos para el montaje de la segunda planta en Cusco, la cual es de última generación y nos permite estar a la par de otras empresas y a su vez incrementara nuestro nivel de producción. (E11 45:45)

Recientemente hemos comprado varios equipos, para la transformación del cuy, fabricamos nuestro propio pulidor, desangrador, máquina congeladora, pelador, en lo que es el proceso de producción; nosotros diseñamos y encargamos su fábrica (E12 81:81).

Respecto a la consulta sobre la mano de obra calificada referida a los profesionales como se puede apreciar en la Tabla 20 en su mayoría los entrevistados parecen estar satisfechos con los profesionales que encuentran en el mercado, sin embargo muchos de ellos indican que los mismos requieren de un tiempo de adaptación a las necesidades de sus empresas. Otro aspecto importante que varios de los entrevistados evidenciaron está referido al hecho que los mejores profesionales o la mayoría de ellos buscan emigrar a otras regiones donde se les brinde mayores posibilidades de desarrollo por lo que no queda totalmente clara la posición de los mismos, algunas opiniones de los entrevistados presentamos a continuación.

Yo creo que en los últimos años las universidades se han preocupado en satisfacer la demanda de profesionales requeridos por las empresas, pero regresamos a lo mismo, en el sentido de que las empresas importantes no están en nuestra región, están en Lima, entonces los profesionales más competentes migran hacia otras empresas ubicadas en Arequipa, en Lima, el Norte industrializado, Ica que tiene una agroindustria muy interesante de productos como los espárragos, las alcachofas. (E01 21:21).

Los profesionales egresan de las universidades con aprendizajes teóricos y no prácticos, sería importante que los alumnos próximos a egresar (X semestre) realicen prácticas en las empresas por ejemplo el curso HACCP, lo realizan en unas horas pero consideran que este curso debería dictarse en un semestre ya que es un curso importante para la fabricación de alimentos. (E06 25:25).

No estoy segura, “podría ser”....., sin embargo creo que en la universidad los estudios son más teóricos y yo como empresaria necesito que las personas tengan la experiencia y que tengan previos conocimiento en la práctica. (E07 32:32).

Bueno los profesionales acaban sus estudios y en la parte teórica son muy hábiles pero en la parte práctica definitivamente no, acá hemos tenido la oportunidad de tener a varios estudiantes, lo que nosotros hacemos es la parte teórica que ellos saben y nosotros la parte práctica podamos sacar algo productivo tanto para el profesional como para nosotros. (E08 21:21).

No, las universidades no preparan a los profesionales para que salgan a trabajar directamente e insertarse en el mercado laboral, los profesionales cuando salen piensan que lo conocen todo y se estrellan con una pared al darse cuenta que los conocimientos que han adquirido no les permiten desenvolverse adecuadamente, es el momento donde se dan cuenta que muchos de los conocimientos que les dieron son desfasados o no se ajustan a la realidad. (E09 21:21).

Bueno ahora con el tema de la globalización es muy fácil conseguir profesionales de otras regiones sin embargo todavía hay más de oferta que de demanda de este tipo de profesionales y lo que queremos es que haya una especialización, hay bastantes profesionales pero que son genéricos y necesitamos especializaciones. (E10 21:21).

Otro aspecto importante a resaltar en la presente investigación, y referido al capital humano, es la de la falta de sistemas de control de costos y gestión de calidad de las empresas entrevistadas. De acuerdo a la revisión de la literatura, otra variable importante que se ha considerado es la de conocer como el nivel de control de costos y gestión de calidad de los productos de las empresas manufactureras en la región. Actualmente no se vienen aplicando sistemas de control de costos ni gestión de calidad, al hacer la pregunta sobre si las empresas entrevistadas estaban certificadas, por ejemplo con las normas ISO, ninguna actualmente



cuenta con estas certificaciones, la mayoría de los empresarios sin embargo manifestaron tener la intención de certificar sus empresas y varios de ellos cuentan con la certificación HACCP, en los siguientes párrafos podemos ver algunos de los testimonios de los entrevistados.

Sí, pueden mejorar algunos de nuestros procesos internos de producción, así mismo estamos trabajando con los agricultores para poder mejorar la calidad del grano y reducir los costos de la materia prima. (E05 47:47).

No contamos en la actualidad con un sistema de evaluación, pero para un futuro sí nos interesaría y sobretodo que sea bueno para nuestro laboratorio y empresa. (E07 101:101)

Por ahora no contamos con un sistema de control de costos pero sí estamos interesados, está dentro de nuestros planes operativos, para el 2018 hemos proyectado tenerlos y esperamos se vayan aplicando algunas gestiones de procesos. (E12 104:104).

Como te decía estamos viendo el tema de HACCP, actualmente no contamos con estos sistemas, pero por ejemplo junto con nosotros trabaja una doctora que viene a revisar todas las semanas la producción, desde la parte del *staff* de higiene de nuestros productos, desde el momento que ingresan, lavado, la parte de producción, donde estamos produciendo, revisa y nos deja un informe, claro mucha gente me dice Fernando pero la persona es pagada por ustedes, sí pero son visitas inopinadas donde todas las semanas tenemos registro de haber encontrado, por ejemplo una java mal lavada, es decir un control de calidad muy estricto que no solo lo hacemos nosotros sino que lo hace una persona que es contratada pero de forma externa y que nos revisa todos los procedimientos, y como te decía, la idea es comenzar a trabajar y

estamos trabajando para tratar de obtener el tema de HAACC, temas de ISOS todavía no. (E01 55:55).

Hemos implementado el HACCP, y pensamos implementar ISOS conforme crezcamos y exportemos un volumen garantizado al extranjero. (E05 56:56)

Yo creo que esto con el tiempo y conforme vamos creciendo vamos implementando todo este tema, el gobierno ahora está exigiendo que se manejen este tipo de ISOS y por ejemplo el HACCP es algo que ya estamos poniendo en práctica, ya tenemos equipado y se ha contratado al ingeniero para hacer todo este proyecto y así sucesivamente vamos a obtener el ISO que exige el gobierno y cumplir con nuestras obligaciones. (E08 55:55).

No contamos, pero sí estamos conscientes que tenemos que implementar sistemas de gestión de calidad; estamos implementado ahora el sistema HACCP lo que sucede es que nuestra planta es nueva y para una habilitación de planta tienes que tener toda la planta completa, la infraestructura de Misky data de hace tres o cuatro meses.

Actualmente en la Empresa contamos con formatos que pertenecen a sistemas de gestión pero no están validados. (E10 55:55).

Actualmente solo hemos implementado la norma HACCP, requisito para la obtención del registro sanitario. Por otro lado hemos pensado implementar sistemas integrados de gestión a mediano plazo, cuando ingresemos a otros mercados y/o logremos un mayor posicionamiento en la Región. (E11 55:55).

#### **4.2.4 Infraestructura e integración geográfica**

En la Tabla 21 se puede apreciar la percepción de los entrevistados respecto a la infraestructura en la Región del Cusco. Como se ve, no existe una tendencia muy marcada sobre si es realmente deficiente la misma o no. En la mayoría de los casos manifestaron que la infraestructura era satisfactoria sobre todo aquellos empresarios que comercializan sus

productos en el ámbito local. Otro aspecto que podemos destacar es la mención que hacen varios entrevistados sobre la ubicación geográfica de la Región Cusco, muchos de ellos consideran ésta como una desventaja para poder tener una participación mayor en mercados más grandes lo cual está relacionado con el aspecto de no tener cerca el litoral.

Tabla 21

*Infraestructura Productiva*

	Frecuencia	%
Satisfactoria	5	36.0
Limitada	3	21.0
Deficiente	6	43.0
Total de informantes	14	100.0

Algunas opiniones al respecto presentamos a continuación:

El tema de la infraestructura, vías de comunicación, el tema de estar alejados de los principales mercados como Lima, el extranjero o el norte del país son limitantes para el desarrollo del sector. (E10 37:37)

Una de las limitantes para el crecimiento es el factor geográfico ya que por la ubicación del Cusco, implica costos adicionales para los insumos y la nueva tecnología. (E12 63:63)

La infraestructura es bastante reducida, sobre todo es el caso de provincias, en la ciudad sí se cuenta con infraestructura adecuada sin embargo como le indicaba en provincias alejadas el problema es bastante álgido. (E05 17:17)

La infraestructura, bueno definitivamente no, el problema que tenemos nosotros por ejemplo son los insumos que empleamos, éstos se compran en Lima o Arequipa, por otro lado la distribución, nuestro mercado son las provincias y distritos de la Región con carreteras no pavimentadas, elevan los costos (E08 17:17)

Personalmente pienso que es bastante limitada, pero que sin embargo permite realizar las actividades industriales y de comercialización, es decir permite que podamos

crecer quizás no en la medida de los que uno espera, sin embargo permite este crecimiento; el problema se presenta cuando queremos sacar los productos de la Región y si queremos incursionar en el mercado limeño. (E09 17:17)

Yo creo que todavía es insuficiente, es cierto que en los últimos años se está invirtiendo en lo que son vías de comunicación pero todavía es insuficiente, las zonas de mayor producción, las zonas alejadas de los valles interandinos de la región de La Convención, por ejemplo, todavía no tienen buenas vías de acceso, hay zonas en las que nuestros proveedores tienen que usar medios de transporte como los caballos o las mulas para traer sus productos, entonces es insuficiente la parte de acopio de materia prima y para la parte de distribución también es insuficiente, las cadenas de frío no están desarrolladas en nuestra región, entonces tú no puedes exportar frutas frescas o perecibles, entonces eso hace de que de otras regiones abastezcan a los principales mercados sobre todo a Lima. (E10 17:17)

#### **4.2.5 Disponibilidad de insumos**

Como se puede apreciar en la Tabla 22 el 50% de insumos que utilizan las empresas entrevistadas provienen de la misma localidad, es razonable pensar que por este motivo la mayoría de empresarios no consideren este factor como una limitante, sin embargo, como veremos más adelante existen otros problemas asociados a los insumos que mencionaremos a continuación.

Tabla 22

#### *Lugar de Procedencia de Insumos*

	Frecuencia	%
Local	10	50.0
Regional	2	10.0
Nacional	5	25.0
Internacional	3	15.0
<b>Total de informantes</b>	<b>20</b>	<b>100.0</b>

Se ha podido apreciar que en años recientes hay un déficit de materia prima, insumos para la producción, esta situación se viene presentando en provincias como La Convención que goza de cánones gasíferos importantes por lo que el cultivo se ha visto reducido, otro aspecto a tomar en cuenta es el hecho de que algunas empresas (aproximadamente el 40%) tienen que importar los insumos para producir sus productos ya sea por falta de cantidad o calidad de los mismos, definitivamente la lejanía de la Región del Cusco respecto a los lugares donde se descarga mercadería proveniente del extranjero incrementa los costos de producción de las empresas que utilizan materias primas importadas, a continuación presentamos algunas opiniones de los entrevistados al respecto.

Si bien es cierto que se han incrementado el número de empresas formales que procesamos café, la producción de la materia prima se ha visto reducido por la disminución de producción de café en el valle de la Convención, hecho que ha generado que los costos de materia prima cada vez sean más altos y las rentabilidades no se vean reflejadas como en otros años. (E05 15:15)

A ello se suma que hacer industria en el Cusco es bastante complicado por la falta de insumos, los cuales encarecen nuestros productos para comercializarlos en otras regiones. (E11 37:37)

Respecto a la procedencia de los insumos como ya se mencionó la mayoría son de la misma localidad. No obstante las empresas que buscan diferenciación en sus productos mencionaron tener que importar insumos, un ejemplo que podemos mencionar es el de la cerveza artesanal cuyo público objetivo son los hoteles de la ciudad del Cusco así como restaurantes ubicados en el valle sagrado dentro de la provincia de Urubamba. A continuación presentamos los comentarios realizados por los entrevistados respecto a la procedencia de los insumos para la elaboración de sus productos:

Haber, nosotros por un tema de necesidad no solamente usamos productos locales, sino también a veces traemos productos de Puno y de Abancay, pero básicamente de la Región Sur. (E01 13:13)

Sí, para su proceso productivo utiliza el 50% productos de andinos de la zona tales como; la quinua, kiwicha, espinaca y harina de trigo, mientras el 50% restante de los insumos que usa son productos nacionales. (E06 37:37)

Bueno mire, las esencias compramos en Lima, ellos importan la materia prima y ellos hacen una transformación dentro de su empresa y eso es lo que nos venden, las esencias no se producen en el Perú, vienen de Estados Unidos o Argentina (E08 31:31)

No, usamos principalmente insumos producidos en Lima o regiones de la costa donde se produce aceite a gran escala, nosotros compramos el aceite en volumen y lo procesamos en nuestra planta del Cusco para posteriormente embotellarlo y distribuirlo. (E09 29:29)

Por el tipo de producto que nosotros ofertamos, generalmente no encontramos insumos en la Región, salvo el caso de quesos, frutas, etc.; por lo que tenemos que recurrir a distribuidores nacionales que nos provean de los insumos que necesitamos para fabricar nuestros productos. (E11 29:29)

#### **4.2.6 Dificultades de acceso a mercados**

En la Tabla 23 se muestran los resultados obtenidos respecto al mercado al cual las personas entrevistadas comercializan sus productos, el total de informantes es mayor a 14 debido a que la mayoría de los entrevistados indicaron comercializar sus productos a no solo un lugar específico (por ejemplo existen empresas que vienen comercializando sus productos a nivel local, regional y nacional).

Tabla 23

*Mercado al que se Atiende Actualmente*

	Frecuencia	%
Internacional	1	3.0
Nacional	7	23.0
Regional	9	29.0
Local	14	45.0
Total de informantes	31	100.0

Como se puede ver solo uno de los entrevistados manifestó comercializar sus productos fuera del país pero de manera reducida y esporádica, los casos que indicaron a la falta de mercado como una limitante para el desarrollo y crecimiento de sus empresas fueron E03, E04, E07, E08, E12 y E13, representando estos un 43% de la población analizada. Otro aspecto que llamó la atención es la sensación de alguno de los entrevistaos de sentirse discriminado respecto a marcas más conocidas indicando que la gente de la región prefiere productos de fuera y no valora la producción de la Región del Cusco.

Otra limitante es la inexistencia de mercado para poder promocionar nuestros productos. (E03 60:60)

Nuestra principal limitante es el mercado, por ser este casi inexistente no ayuda a promocionar nuestros productos. (E04 57:57)

Nuestra principal limitante es la promoción de nuestros productos, tenemos problemas con el mercado no sabemos dónde vender nuestra producción a pesar de que tenemos la capacidad productiva para hacerlo. (E07 62:62). Nuestros niveles de rentabilidad no nos satisface, por la falta de promoción que tienen nuestros productos. (E07 83:83).

La región, en este caso vamos a decir la industria de gaseosas, el consumidor que es importante no recibimos su apoyo ya que tiene una preferencia por los productos de otros lugares y los productos de la región no tienen acogida, hay casos por ejemplo las



grandes empresas que acaparan el mercado por la publicidad, llámese Coca Cola o Inca Kola, y el consumidor está acostumbrado a ese producto, nuestro producto es más económico y quizás sea un producto natural y también bueno, no recibimos el apoyo de parte del consumidor, realmente eso es lo que yo he podido observar y percibir, ósea que nos marginan. (E08 37:37).

No nos satisface nuestros niveles de rentabilidad, porque es muy complicado el mercado, el cual depende de los mercados abiertos para eso se necesita tener capital y para eso se requiere que el mercado sea abierto, es un círculo vicioso y cada uno depende del otro, se entrapa en nuestra gestión. (E12 86:86).

Una oportunidad para reducir esta limitante podrían ser los Tratados de Libre Comercio (TLC) con los que cuenta el país actualmente, sin embargo al parecer estos no son aprovechados de manera óptima por los empresarios de la Región del Cusco ni en general en el Perú, al respecto el ex viceministro de Comercio, Carlos Posada manifestó que el Perú no ha aprovechado los acuerdos comerciales en estos últimos años en los niveles que se debieran. Más bien los países contrapartes si lo han hecho. De manera similar el presidente de Adex, Gastón Pacheco afirmó que las exportaciones no tradicionales (con valor agregado) están estancadas, ahí podemos ver que no ha habido un aprovechamiento de los TLC (Ninahuanca, febrero 25, 2015).

Como se pudo apreciar en la Tabla 21, el mercado principal al cual abastecen los empresarios entrevistados es local (45%), 52% lo hace en el ámbito regional y nacional y solo el 3% indicó comercializar sus productos al extranjero. En la Tabla 24 se muestran los resultados sobre la percepción de los tratados de libre comercio por parte de los entrevistados. Según se observa, un alto porcentaje de los entrevistados considera estos tratados importantes. La mayoría de ellos perciben estos tratados de manera positiva pues representa

una oportunidad que podrían aprovechar en un futuro cercano al tener la intención de ofrecer sus productos a un mercado más amplio.

Tabla 24

*Percepción sobre los TLC*

	Frecuencia	%
Importantes	10	71
Irrelevantes	4	29
Nada importantes	0	0
Total de informantes	14	100

Algunos empresarios indicaron que estos tratados también les podrían beneficiar en el aspecto de la compra de algunos insumos que no son encontrados en la región o en el país, a continuación presentamos algunas opiniones al respecto.

Definitivamente, los tratados de libre comercio apertura una ventana, no solamente para la importación, sino para la exportación de nuestros productos, tales como la quinua, la kiwicha, podemos exportar miel, podríamos estar en la capacidad de exportar un montón de productos y los tratados de libre comercio definitivamente nos ayudara abrir accesos al exterior. (E01 27:27).

Sí los consideramos importantes pero hasta el momento no hemos hecho uso del TLC, pero en un futuro los podríamos usar para comercializar nuestros productos. (E02 38:38).

Desde luego, muy positivos, nosotros estamos averiguando algunos tipos de maquinaria de China, quienes producen máquinas para la fabricación de gaseosas y tienen un costo bastante económico, lo que nos está faltando por ejemplo es conocer a profundidad las máquinas, hay empresas que han traído y estamos tratando de investigar de saber más o menos si son buenas, algunos dicen que no son tan buenas, pero sí en algún momento nosotros lo vamos a hacer mediante esos tratados para poder economizar. (E08 27:27).

Sí son importantes porque obviamente nos permiten a los productores poder importar insumos para reducir nuestros costos de producción y nos permitirán exportar nuestros productos a estos países. (E09 27:27).

No es una cosa con la que estemos siendo beneficiados porque nuestro sector de exportación es bajo todavía, pero considero que si es importante, es una herramienta que no la estamos usando. (E10 27:27).

Pienso que son importantes para el crecimiento económico del país, sin embargo estos aun no nos beneficia directamente, creo que el principal problema es la falta de difusión de los mismo, lo cual genera que los pequeños empresarios no conozcamos en que podemos beneficiarnos o de qué manera podemos expandir nuestros mercados; así mismo este desconocimiento sobre los tratados de libre comercio no nos permite importar insumos que quizás se facilitan a través de estos tratados. (E11 27:27).

#### **4.2.7 Impuestos**

Respecto al tema de los impuestos se podría mencionar que los mismos son considerados mayoritariamente excesivos, otro porcentaje lo considera razonable y un porcentaje muy reducido lo consideran justo, en la Tabla 25 podemos apreciar los resultados.

Tabla 25

#### *Sobre los Impuestos que Gravan los Productos*

	Frecuencia	%
Justo	1	7
Razonable	3	21
Excesivo	10	71
Total de informantes	14	100

Si bien es cierto un porcentaje importante (71%) de los entrevistados considera que los impuestos que pagan son excesivos en general se entiende que los mismos son necesarios para el desarrollo del país, la percepción de excesivos se basa principalmente al realizar

comparaciones con empresas más grandes al indicar que se debería tener algunas consideraciones con empresas que se estén iniciando de manera que les permita crecer, a continuación exponemos algunos de estos testimonios.

Definitivamente el tema de los impuestos es un tema para conversar un par de horas, gracias a los impuestos, gracias al dieciocho por ciento, al treinta por ciento de renta el Perú está donde está, no solamente es el tema de la minería y el tema de las posibilidades que tenemos de los productos naturales que tiene el Perú, en cuanto a minerales que nos ha sacado adelante como país sino también es gracias al esfuerzo que hemos hecho todos los peruanos pagando un dieciocho por ciento, pagando un treinta por ciento de renta, pagando impuestos municipales, pagando la quinta categoría para los trabajadores, en fin tenemos muchos impuestos, creo que se podría mejorar y creo que es el momento donde el Estado debe ver y retribuir a todos los peruanos el comenzar a bajar los impuestos. (E01 53:53).

Sí los consideramos excesivos, nuestra asociación está iniciando y no contamos con lo suficiente para pagar nuestros impuestos, considerando que las ventas que tenemos son bajas. (E04 91:91).

Sí, los impuestos que se gravan por primera vez son bastante excesivos, debería revisarse el tema tributario y ajustar los mismos para que estos sean más equitativos. (E05 53:53).

Pienso que los impuestos son necesarios para el desarrollo del país, sin embargo debería existir algún tipo de concesión con las pequeñas empresas que recién comienzan, ya que al tratarte igual que las grandes empresa no te permiten crecer y muchas veces estas pequeñas empresas tienen que desaparecer en el corto tiempo por falta de utilidades que permitan sostenerse en el mercado, como te comenté, prácticamente los dos primeros años todos los ingresos se van en inversión para poder

crecer el negocio, además que desde un principio no se tiene las ventas esperadas. (E09 53:53).

Yo considero que no es excesivo, pero sí que para el tema manufacturero, la agroindustria debería tener algunos beneficios tributarios, porque somos la primera cadena de transformación, en darle un valor agregado a los productos, entonces nosotros no tenemos el tema por ejemplo de créditos fiscales, porque los agricultores, todos los productos primarios no están gravados, entonces nosotros somos en la cadena el primer eslabón que tenemos que gravar, no solamente el dieciocho por ciento sino tres más, ósea en total veintiuno por ciento que hacen que nuestros productos se encarezcan y nosotros no tengamos crédito fiscal, entonces ahí debe haber algunas políticas que muchas veces se han discutido en la Cámara de Comercio, en algunas instituciones y a nivel de Estado también, que deberíamos minimizar o por lo menos tener a un cincuenta por ciento el tema de algún impuesto caso del IGV y que esto se vaya gravando periódicamente según la cadena, ósea que el comerciante le grave un poco más y así el distribuidor y el consumidor final, pero no que todo comience con nosotros. (E10 53:53).

Sí, considero que los impuestos son demasiado altos para las micro y pequeñas empresas que se forman, no hay forma de capitalizar un negocio si desde un principio te van a tratar igual que las grandes empresas, yo creo que el Estado debería dar algún incentivo que propulse la creación de empresas y sobre todo ayude a que estas se sostengan en el tiempo, yo estoy de acuerdo en que todos debemos pagar nuestros impuestos, sin embargo no es justo que trabajes mucho para solo poder cubrir estos pagos y no generes rentabilidad para la empresa, pienso que por ello no muchas personas se atreven a hacer empresa. (E11 53:53).

Sí, son excesivos, el Estado debería tener una política de mejora en este proceso, en otros países las empresas reciben apoyo cuando son empresas pequeñas. Caso contrario ocurre en el Perú que todas las empresas grandes y pequeñas pagan las mismas multas y fraccionamientos, no tienen ninguna consideración con las empresas pequeñas. (E12 100:100).

#### **4.2.8 Ineficiencia burocrática**

Como se ha podido apreciar en la Tabla 13 el 100% de los entrevistados consideran la ineficiencia burocrática como una barrera para el crecimiento y desarrollo del sector. La ineficiencia burocrática en el presente estudio está referida principalmente a las demoras en la emisión de permisos y al tiempo necesario para la aprobación de registros sanitarios. Un aspecto relacionado a la ineficiencia burocrática son las constantes huelgas por parte del sector público. Por ejemplo, en el sector salud se ha tenido en el presente año una huelga con una duración de casi seis meses; por esta situación muchos empresarios vieron limitadas sus posibilidades de sacar a la venta sus productos ya que los tramites de permisos sanitarios se vieron truncados.

Muchos de los entrevistados comentaron casos ajenos a sus empresas en los que muchas personas desistieron en su afán de constituir empresas manufactureras debido a las dificultades encontradas para la constitución formal de las mismas. Algunos casos mencionaron la falta de impulso por parte de las entidades pertinentes para lograr el crecimiento del sector. La gran mayoría de casos comentaron que toda la atención la recibían las empresas relacionadas al sector turismo y no se daban las facilidades ni la importancia al sector manufacturero en la región. Algunas opiniones de los entrevistados presentamos a continuación:

Creo que más que apoyo el problema que se tiene es que te retrasan mucho. Por ejemplo, para la obtención de un registro sanitario antes podíamos darnos el lujo de

decir que el producto es de primera fuente, por ejemplo la miel de abeja viene de los productores de la zona de Quillabamba – La Convención, esa miel de abeja de los productores te la entregan sin registro sanitario, la miel de abeja es un producto por naturaleza no perecible, la miel de abeja puede durar varios años, evidentemente en un buen empaque y buen estado de conservación y sitio adecuado, pero puede durar años, hoy en día está bien que haya una fiscalización de parte de las municipalidades dentro de los clientes que utilizan estos insumos como pueden ser restaurantes y hoteles, que les exijan que los productos tengan el registro sanitario; cuando uno se acerca al ente encargado de entregarte un registro sanitario, no solamente que es muy costoso sino que también tienes un montón de trabas en el camino, por ejemplo, si tú dices que tienes un producto con una vida útil de un año ellos tienen que tener tu producto un año en muestreo, entonces durante un año tu no vas a poder decir que tu producto dura un año, por otro lado tienes los excesos, por ejemplo no propiamente en el sector manufactura, pero cuando trabajas un pisco y lo conviertes en un concentrado de hoja de coca, el pisco al tener más de 40° de grado alcohólico, ese producto no va a tener gérmenes en su interior si tú haces un macerado de coca con pisco, el registro sanitario que tú debes tener es el registro sanitario del pisco, eso lo dice la ley, sin embargo cuando la municipalidad te visita requisa el macerado de coca que tienes porque dice que no tienes registro sanitario, entonces creo que el problema se enfoca y regresando también un poco a lo anterior que estábamos conversando que las políticas que tenemos no son claras en la gente que las maneja. (E01 1:17)

Por otro lado, como se puede apreciar en la Tabla 26 el 85% de los entrevistados manifestaron que la inversión de los gobiernos en apoyo al sector es nula o muy escasa.

Como un ejemplo de esta situación podemos mencionar los casos E01, E03, E07 como se puede leer en parte de sus entrevistas:



Tabla 26

*Percepción Sobre la Inversión del Gobierno en el Sector*

	Frecuencia	%
Ninguna	9	64.0
Poco apoyo	3	21.0
Apoya	2	15.0
Apoya constantemente	0	0.0
Total de informantes	14	100.0

La Región Cusco es una región que cuenta con mucho dinero a nivel Estado, el gobierno regional maneja bastante dinero, yo no conozco directamente el tema de la inversión que pueden hacer ellos, pero sí creo que el Estado debería poner dentro de las posibilidades que tienen los gobiernos regionales de inversión de los cánones que tenemos actualmente la posibilidad de apoyar al sector manufactura; pasa que la manufactura en un 95% en nuestra región básicamente de MYPES y de PYMES, entonces desde el punto de vista de la inversión que podría hacer el Gobierno Regional no se ve absolutamente nada. (E01 33:33).

Espero con el nuevo gobierno municipal nos apoye para surgir la empresa, ayudando a buscar mercado para sus productos o quizás poder ingresar al programa Kaliwarma. (E03 86:86).

Comparando con el país vecino Chile, ellos apoyan a sus empresas nacionales caso contrario hace el Perú que apoya al extranjero. (E07 18:18)

#### **4.2.9 Ineficiencia en políticas de promoción**

El plan nacional de diversificación productiva indica que en comparación con sus pares en la región, el Perú exhibe un nivel de productividad aún bajo y heterogéneo, alta presencia de empleo informal, altos niveles de desigualdad del ingreso, bajo nivel de innovación, débil institucionalidad y una canasta exportadora todavía poco diversificada y

concentrada en recursos naturales. Este documento hace mención a que los principales retos de la economía peruana están asociados a factores tales como:

1. Heterogeneidad productiva: El documento indica que el Perú se encuentra rezagado cuando se le compara con países vecinos y cuando se desagrega la productividad por sectores y regiones, se observa una productividad altamente heterogénea en distintos sentidos.
2. Empleo e informalidad: El documento hace mención a que casi el 70% de los empleados urbanos permanece dentro de la informalidad.
3. Poca diversificación productiva: La concentración de la canasta exportadora tiene implicancias sobre la sostenibilidad del crecimiento, pues hace vulnerable a la economía ante las variaciones de los precios de los bienes exportados.

Como vemos los problemas planteados en el plan nacional de diversificación productiva se relacionan con los de nuestra región. Algunos comentarios sobre las políticas que se implementan actualmente en el país presentamos a continuación.

Más que una política, son flashes que tiene el gobierno de apoyo a las empresas manufactureras, que finalmente hasta donde yo tengo entendido no podríamos decir que existe una política, existe si las ganas de apoyar. El problema es como se hace. (E01 33:33). En primer lugar no existen políticas de apoyo adecuadas por parte del Estado diferenciadas por región, evidentemente Cusco es una región diferente a Arequipa, completamente distinta a Chiclayo, Trujillo y completamente distinta a Lima, somos un país que no solamente tenemos muchas razas sino también tenemos muchas realidades distintas, entonces creo que la política en primer lugar no ayuda a un sector manufacturero en nuestra región, nuestra política interna, como te decía no sé de qué manera se ha planteado o se puede plantear el gobierno regional el apoyo a estas instituciones; (E01 37:37). o ver políticas por ejemplo donde la papa nativa por

más de que sea un producto transformado debería tener un tratamiento especial, si alguien está apoyando no solamente las grandes empresas, las agroindustrias, sino el agro pequeño, el agro que se da en nuestras comunidades, apoyar esa iniciativa. (E01 53:53)

Hemos tenido experiencias con las entidades municipales de la Convención que han promovido la entrada del café hacia algunos nuevos mercados, sin embargo estas no han sido sostenibles en el tiempo y han quedado en foja cero a la fecha, por parte del Gobierno Regional se dieron ciertos intentos sin embargo aún no se han tangibilizado. (E05 33:33). Como le indiqué, el apoyo no es continuo en el tiempo, pienso que deberían existir mejores canales de comunicación entre el Gobierno Regional y los Gobiernos Locales. (E05 35:35).

El gobierno trata de impulsar por intermedio de la DIRCETUR y ministerio de Producción, lo cual ayuda a direccionar a través de programas y proyectos, sin embargo los proyectos existentes no son debidamente explicados por ende no se ejecutan. (E06 45:45)

Ninguna, para nosotros los pequeños empresarios realmente ninguna y lo que nosotros necesitamos es que el Estado a estas pequeñas empresas les den algún incentivo, nosotros por ejemplo pagamos los impuestos igual que una empresa grande llámese Coca Cola o Inca Kola, no hay ninguna diferencia, eso nos preocupa bastante que el Gobierno no considere un aspecto muy importante para las empresas pequeñas para poder nosotros también impulsar, para poder también poner el hombro. (E08 33:33). Es nula, especialmente aquí en el Cusco no tenemos nada, absolutamente nada, nunca he recibido la visita de alguna institución que no sea dinero pero por lo menos a través de profesionales nos orienten o que nos capaciten también a nosotros como pequeños empresarios que precisamos el apoyo de algunas instituciones del Estado. (E08 35:35)

No, no conozco de ninguna intervención del Estado, solo se de ferias que realizan me parece el gobierno regional y algunos municipios, si n embargo no me he visto beneficiado con ninguna política estatal que promueva el crecimiento de nuestro sector; los gobernantes de turno piensan que solo el turismo es importante en la región y nos dejan desatendidos a los demás sectores. (E09 33:33). Pienso que el principal problema es la idea errada de que la Región del Cusco solo debe vivir del turismo, los gobernantes de turno no terminan de entender que si bien es cierto que el turismo es importante también existen otras alternativas para poder generar ingresos a nuestra región. (E09 37:37)

Mediante las oficinas que tiene el estado PromPerú tiene políticas de incentivos a la producción de las micro y pequeñas empresas, también está el Ministerio de la Producción, a nivel local está la Dirección Regional de Turismo y de Exportaciones – DIRCETUR, que tratan de hacer algunas ferias incentivando, pero bueno hay muchos de los proyectos que son aislados no están enlazados entonces eso no permite que haya un proyecto a mediano y/o largo plazo, son pequeños proyectos de seis o siete meses y los resultados no se pueden medir, aparte hay una Ley del Gobierno de Alan García sobre el incentivo a las zonas Alto Andinas. (E10 33:33). A través de ferias y algunos proyectos que hacen mediante las Municipalidades, mediante su departamento de Desarrollo Económico pero no son proyectos que tengan un plan o toda una estructura, son aislados y los resultados se pueden medir en cantidades muy pequeñas porque no hay una política en si del Estado, no puedes decir que se pueden concatenar todos los proyectos y seguir un norte. (E10 35:35)

Creo que este es uno de los principales problemas que sufre la industria manufacturera de la región o al menos la industria de alimentos, no hay políticas claras y precisas que impulsen la industria en el Sur del Perú y sobre todo en la región, hay iniciativas

por parte del Estado pero estas no son sostenibles en el tiempo por lo que no se puede ver un resultado en el mediano y largo plazo. (E11 33:33). En el caso nuestro, participamos en ferias organizadas por la Municipalidad Provincial del Cusco y por la Municipalidad de distrital Wánchaq, pero estas ferias son solo en el ámbito local y se realizan eventualmente, es decir no tienen continuidad en el tiempo, además de ello son ferias para el expendio de alimentos no de promoción de la industria manufacturera; por otro lado la Dircetur ha conversado con nosotros en un par de ocasiones sin embargo a la fecha no hemos tenido un apoyo directo por parte del Gobierno Regional. (R11 35:35)

Cree que es nula la participación de las entidades para la formulación o aparición de nuevas empresas, Mypes o emprendedores, ellos se dedican más a captar programas y enlazarse con productores o empresas que ya estén formadas, las evalúan y en base a eso hacen su sondeo y estándares para participar con ellas, ellos no realizan ningún trabajo en ningún aspecto sobre la promoción de Mypes y empresas, ellos han tenido la oportunidad de participar en ferias, etc., gracias a organismos no gubernamentales los cuales ellos si le han brindado apoyo. (E12 58:58).

#### **4.2.10 Falta de asociatividad y organización de las empresas**

Como se pudo ver en el marco conceptual, un aspecto importante para el desarrollo de un determinado sector es la eficiencia de las empresas para lograr realizar asociaciones, lograr alianzas estratégicas que permitan un mejor desempeño económico de las mismas. Sobre la opinión del impulso que dan las asociaciones industriales al sector manufacturero en la Región del Cusco muchos de los entrevistados mencionaron por ejemplo a la cámara de industria y comercio del Cusco, sin embargo más del 80% de los entrevistados opinan que el apoyo que estas instituciones les brindan es nulo o inefectivo, esta situación la podemos apreciar en la Tabla 27.

Tabla 27

*Sobre el Apoyo de Asociaciones Industriales en la Promoción y Comercialización de la Manufactura*

	Frecuencia	%
Ningún apoyo	7	50.0
Escaso apoyo	4	29.0
Apoyo eficiente y constante	3	21.0
Total de informantes	14	100.0

Muchos de los entrevistados mencionaron que la Cámara de Industria y Comercio del Cusco solo se aboca al sector turismo y no perciben ningún tipo de apoyo hacia ellos, otro porcentaje menor de los entrevistados indicaron que realizan ferias o similares para promocionar el consumo de productos elaborados en la región pero que estas no son efectivas y las realizan de manera esporádica, se podría decir por cumplir con algún tipo de estadística como parte de sus funciones anuales, algunas opiniones se muestran a continuación.

Desgraciadamente y es comprensible, creo que el Cusco hasta este momento vive 90% del turismo, la Cámara de Industria y Turismo tiene un bonito nombre pero desgraciadamente se ha convertido en la cámara de turismo, los últimos presidentes que ha tenido la Cámara de Comercio han sido gente relacionada al sector turismo, entonces la importancia que se le da al sector turismo es excesiva por decirlo de alguna manera, no está mal está bien, es hasta este momento 90% de la industria del Cusco o el 90% de la gente en Cusco vive del turismo, pero la Cámara de Comercio ha perdido ese sentido que tenía antes que era Comercio, industria, está bien, la hotelería es una industria pero también hay otras industrias dentro de la región que también merecen del apoyo de una Cámara que los pueda representar. (E01 39:39).

La participación de estas entidades es mínima, no se puede decir que existe una participación activa de estas asociaciones. (E05 39:39).

Yo por ejemplo aquí en Cusco, no estoy asociado ni he recibido alguna información, con la Cámara de Comercio que es la institución promotora en este aspecto creo que ni saben que nosotros existimos, pero ellos son la institución que debe estar tras los empresarios, invitarlos, pero también yo debo tener ese interés, yo voy a visitarlos y voy a presentarme como tal y voy a ver, ojala pueda recibir pueda recibir alguna orientación, y otra cosa, yo por ejemplo como representante de esta empresa yo preciso de tener profesionales que sean mi soporte para poder desarrollarme y tener asesoramiento sobre todo, nosotros como familia que hemos iniciado esta actividad hace muchos años, creo que hemos cumplido el papel o el rol que nos compete en la empresa, de haber iniciado, avanzado un poco y haber hecho modificaciones y haber crecido completamente, pero más allá se necesita de gente profesional, incorporar un equipo de profesionales para que esto pueda seguir creciendo, bueno eso también estamos viendo la forma de buscar profesionales que nos den ese apoyo o ese asesoramiento, y poco a poco incorporar más profesionales y derivarles puestos dentro de las áreas que son muy necesarias en este campo de las gaseosas, muchas áreas como producción, ventas, que son importantes. (E08 39:39).

Como le indique, no se cuenta con un apoyo ideal, solo se ve el turismo como industria importante de la región, no se atienden a los otros sectores, por ello como empresarios vemos que no es necesario participar en la Cámara de Comercio, ya que es más un rotulo que se obtiene que el apoyo para el surgimiento de otros sectores o la promoción de los mismos. (E09 39:39).

Bueno específicamente hablando de la Cámara de Comercio es un sector en donde los empresarios, no solamente el sector manufacturero sino comercio y turismo podemos tener mesas de discusión, son básicamente mesas de conversación, de intercambio de



experiencias, más allá de ello no es un órgano de ejecución ni propulsor del crecimiento. (E10 39:39).

Pertenecer a la Cámara de Comercio de la región, no nos genera ningún beneficio como empresarios o en este caso como pequeños empresarios, yo he asistido en algunas ocasiones a algunas reuniones, sin embargo no pasan de ser conversatorios internos que a la larga no solucionan los problemas de este sector y solo se quedan en eso, conversaciones y mesas de discusión, en todo caso estas asociaciones deberían fijar una posición del empresariado cusqueño y transmitir nuestras necesidades antes las instancias correspondientes para poder solucionar estos problemas que se tornan álgidos y generan incomodidad en los integrantes o empresarios de la región. (E11 39:39).

#### **4.3 Perspectivas de Crecimiento de las Empresas Manufactureras en los Rubros de Alimentos y Bebidas en la Región del Cusco.**

Sobre las perspectivas de crecimiento de los empresarios entrevistados, al hacer la pregunta relacionada al tema prácticamente ninguno de los entrevistados menciona una idea clara de la visión que tienen respecto a su posición en el mercado en un futuro cercano, la mayoría de los entrevistados hace mención a los lugares donde proveen sus productos actualmente y los lugares donde a futuro piensan comercializar, también se mencionan que su crecimiento dependerá de cómo se desenvuelva el mercado, es decir, se relaciona bastante el tema del crecimiento a como se comporte el mercado en el cual venden sus productos actualmente, algunos testimonios al respecto presentamos a continuación.

Consideramos que las perspectivas de crecimiento están relacionadas a los nuevos hábitos de consumo de las personas de forma natural. (E06 77:77)

Posicionarnos como una de las empresas líderes en la región, y obviamente como te comente ingresar a regiones cercanas tal es el caso de Apurímac, Arequipa y Puno,

mercados en los cuales hemos tenido buenos resultados con ventas esporádicas a través de campañas eventuales con muy buenos resultados; el ingreso a Lima obviamente es mucho más complicado, obviamente nos encantaría ingresar en ese mercado sin embargo somos conscientes que para ingresar a Lima necesitamos un socio estratégico y sobre todo capitalista que nos permita esta expansión, hemos tenido algunas conversaciones pero a la fecha no tenemos aún nada concreto por ello pensamos primero en la expansión a las ciudades que te indique. (E11 49:49).

Esperamos tener dos subproductos, poder salir a diversas regiones del Perú con nuestros productos, actualmente estamos en conversaciones con Cencosud y Totus, Supermercados Peruanos poder ubicar nuestros productos. (E12 90:90)

Un crecimiento es poco probable, me atrevería a deducir que se mantendrá. (E14 223:223)

Las perspectivas de crecimiento son buenas, auguramos crecimiento ya que somos una empresa que está creciendo constantemente, no a pasos agigantados, pero son pasos cortos pero firmes, yo creo que con un crecimiento más o menos del diez o doce por ciento anual estamos yendo un poco mejor que la economía del país. (E10 49:49).

Como se puede apreciar con mayor porcentaje se encuentran las empresas que no tienen una idea clara de su posición en el mercado en un futuro casi inmediato, como ya se mencionó relacionan su crecimiento de acuerdo a como se vaya comportando el mercado, varios de ellos indicaron que piensan empezar a vender sus productos a nivel regional y nacional, otro porcentaje indica que su prioridad es consolidarse en el mercado local para posteriormente pensar en ampliar su mercado.

#### **4.4 Análisis Transversal de los Casos**

En el análisis transversal de los casos se presentan las posibles relaciones entre el objetivo general del presente estudio y los objetivos específicos del mismo, es decir, se

relacionaron algunas características propias de las empresas analizadas como sus sistemas de control de costos y gestión de calidad, la tecnología que vienen aplicando actualmente, la percepción sobre la participación de las asociaciones industriales como promotores del desarrollo del sector, las opiniones sobre los tratados de libre comercio y las expectativas de crecimiento con las limitantes identificadas en la presente investigación como la ineficiencia burocrática, una inadecuada infraestructura productiva, déficit de insumos para la elaboración de sus productos, el mercado limitado en el cual comercializan sus productos, el déficit de mano de obra calificada y no calificada, la falta de facilidades económicas para acceder a créditos y los impuestos que pagan actualmente, en la Tabla 28 se muestra la matriz completa del análisis transversal del estudio.

#### **4.5 Resumen**

Se tuvieron en cuenta seis variables importantes para conocer el perfil de los entrevistados las cuales mencionamos a continuación:

1. Experiencia previa como empresario: El 71% de los empresarios entrevistados, ninguno cuenta con experiencia dentro de este rubro.
2. Cantidad de años como empresario: Existe un margen de 2 a 5 años donde el 57% de los empresarios vienen laborando dentro del rubro.
3. Rentabilidad actual de las empresas: El 57% menciona que la rentabilidad es insatisfactorio.
4. Perspectivas de crecimiento en los próximos cinco años: El 71% de los entrevistados no especifica sobre el crecimiento del sector en la Región.
5. Cantidad de trabajadores de las empresas: El 50% de los empresarios entrevistados menciona que laboran entre 10 a 20 trabajadores.
6. Gestión sobre costos, control de calidad y certificados: El 64% no cuenta con un sistema de gestión sobre costos, control de calidad y certificaciones.

Tabla 28

## Resultados de los Casos Analizados

Matriz del Análisis transversal de los casos												
Caso	Sistemas de control de costos	Sistemas de gestión de calidad	Tecnología adecuada	Participación de las asociaciones industriales	Participación de los tratados de libre comercio	Perspectivas de crecimiento	Factores limitantes para el crecimiento y desarrollo del sector manufacturero en el rubro de alimentos y bebidas en la región del Cusco					
							escasa políticas de apoyo al sector	Infraestructura productiva inadecuada	Deficit de insumos para la producción	Mercado limitado	Deficit de mano de obra /operarios de maquinas	Falta de facilidades económicas para las empresas
E01	No	No	Si	sin apoyo	sin participación	No específica	X	X				X
E02	No	No	Si	sin apoyo	sin participación	No específica	X			X		X
E03	No	No	No	sin apoyo	sin participación	No específica	X			X	X	
E04	No	No	Si	apoyo eficiente	sin participación	crecer	X			X	X	X
E05	No	Si	Si	apoyo ineficiente	sin participación	crecer	X	X	X			X
E06	No	No	Si	apoyo eficiente	sin participación	No específica	X			X	X	X
E07	No	No	Si	sin apoyo	sin participación	crecer	X	X		X	X	X

(continuación...)

(continuación... Tabla 28)

Matriz del Análisis transversal de los casos												
Caso	Sistemas de control de costos	Sistemas de gestión de calidad	Tecnología adecuada	Participación de las asociaciones industriales	Participación de los tratados de libre comercio	Perspectivas de crecimiento	Factores limitantes para el crecimiento y desarrollo del sector manufacturero en el rubro de alimentos y bebidas en la región del Cusco					
							escasa políticas de apoyo al sector	Infraestructura productiva inadecuada	Deficit de insumos para la producción	Mercado limitado	Deficit de mano de obra /operarios de maquinas	Falta de facilidades económicas para las empresas
E08	No	Si	Si	sin apoyo	sin participación	crecer	X	X		X	X	X
E09	No	No	Si	sin apoyo	sin participación	crecer	X	X				X
E10	No	Si	No	sin apoyo ineficiente	sin participación	10 a 12%	X	X		X		X
E11	No	Si	Si	sin apoyo	sin participación	crecer	X		X			X
E12	No	No	Si	sin apoyo eficiente	sin participación	crecer	X	X		X	X	X
E13	No	No	Si	sin apoyo	sin participación	No específica	X	X		X	X	X
E14	No	No	No	sin apoyo ineficiente	sin participación	No crecer / mantenerse	X		X			X

De acuerdo a las perspectivas de los entrevistados, antecedentes y revisión de literatura se identificaron siete factores principales que limitan el desarrollo y crecimiento del sector manufactura en los rubros de alimentos y bebidas en la Región del Cusco:

1. Ineficiencia burocrática. El 100% de los entrevistados mencionaron este factor como un limitante predominante dentro del rubro de manufactura, y en vez de ayudar a que este pueda desarrollarse libremente es una traba para su crecimiento resaltando principalmente el tema de los permisos y trámites que son ineficientes.
2. La actual infraestructura con al que cuenta la Región del Cusco además de su ubicación geográfica. El 57% de los empresarios mencionaron como deficiente la calidad de infraestructura, otro aspecto para destacar como una limitante es el factor geográfico ya que es una desventaja de desarrollo que no permite una participación en los mercados más importantes.
3. Los insumos. Los principales factores limitantes que podemos mencionar son la falta de materia prima, calidad y cantidad de insumos para la producción, es por ello que algunas empresas tienen que importar del extranjero incrementando así los costos.
4. El reducido mercado al cual actualmente atienden.- Si bien es cierto, tiene el porcentaje intermedio como es el 43% dentro de las limitantes de crecimiento pero es necesario mencionarlo ya que está dentro de las preocupaciones de los empresarios como obstáculos de desarrollo.
5. Déficit de capital humano.- De acuerdo al porcentaje de entrevistados el 57% considera como insuficiente la mano de obra dentro de las empresas enfatizando así el tema de la tecnología, ya que no cuentan con personal calificado y capacitado para poder operar maquinarias y equipos modernos con las que cuentan las empresas.

6. Las facilidades económicas y accesos a créditos. El punto importante dentro de este factor son las elevadas tasas de interés que cobran las entidades financieras al brindar un crédito, sin embargo pesar de este obstáculo este factor no parece limitar el crecimiento del sector.
7. Impuestos. El 86% de empresarios entrevistados mencionaron como un factor preocupante puesto que los impuestos que se cobran son excesivos y aunque sean necesarios para el desarrollo del país obstaculiza el crecimiento de aquellas empresas que se están posicionando dentro del sector.



## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo, se presentan las conclusiones, recomendaciones, limitaciones y sugerencias para futuras investigaciones.

### 5.1 Conclusiones

La presente investigación, con un enfoque cualitativo descriptivo, permitió al grupo de estudio conocer las perspectivas de empresarios sobre la manufactura dentro de la Región Cusco.

Al analizar el presente estudio se respondieron las siguientes preguntas de investigación: (a) ¿Cuáles son los factores que limitan el desarrollo y crecimiento del sector manufactura en los rubros de alimentos y bebidas en la Región del Cusco? (b) ¿Las empresas manufactureras en la Región del Cusco cuentan con sistemas de control de costos y gestión de calidad de sus productos? (c) ¿Las empresas manufactureras en la Región del Cusco cuentan con tecnología adecuada para la elaboración de sus productos, cuentan con mano de obra calificada para el aprovechamiento de la tecnología utilizada? (d) ¿Las asociaciones industriales en la Región del Cusco participan de manera activa en la promoción y desarrollo del sector manufactura? (e) ¿Los empresarios de la Región del Cusco vienen aprovechando los tratados de libre comercio (TLC) con los que cuenta el país actualmente?.

#### **5.1.1 Factores que limitan el desarrollo y crecimiento del sector manufactura en los rubros de alimentos y bebidas en la Región del Cusco**

De acuerdo a las percepciones y opiniones que se pudieron recolectar de las personas entrevistadas podemos llegar a las siguientes conclusiones:

1. La ineficiencia burocrática es considerada por el total de entrevistados como una barrera; se mencionó que los trámites obstaculizan el desarrollo y crecimiento del sector como por ejemplo con los registros sanitarios (mencionados por varios entrevistados).

2. Otro punto importante de análisis es el uso de la tecnología, como se pudo ver en la Tabla 28, once de catorce casos indicaron contar con tecnología adecuada y moderna para la elaboración de sus productos, sin embargo si relacionamos esta variable con el déficit de mano de obra calificada se podría notar que la misma podría ser insuficiente, es importante recalcar que respecto a la mano de obra calificada el 43% de los entrevistados manifestaron no tener problemas para conseguir la misma pero si comparamos esta cifra con el porcentaje de entrevistados que manifestaron haber comprado y estar comprando máquinas de última generación esta situación se podría agudizar en el sentido de que la escases de mano de obra podría incrementarse.
3. Por otro lado, si asociamos el tema de la inversión en tecnología con la variable facilidades económicas referidas a acceso a créditos encontramos que solo el 21% de los entrevistados manifestaron no tener facilidades de acceso a créditos, sin embargo, estas mismas personas también indicaron que la tecnología con la que vienen trabajando es la adecuada por lo que se podría concluir que las facilidades de crédito a las empresas no sería un impedimento para el crecimiento del sector.
4. Como se ha visto al analizar algunas entrevistas sobre el apoyo de las asociaciones industriales muchos de los entrevistados manifestaron que el mismo era muy pobre o si existía tal apoyo no era sostenible en el tiempo, algunas personas asociaron esta variable con la organización de ferias para promover la venta de sus productos pero que eran actividades esporádicas, es por ello que al relacionar esta variable con la de falta de mercado para la venta de sus productos se supondría que debería haber una correlación importante; se encontró que el 67% de las personas que consideraban la falta de mercado como una variable que evitaba el crecimiento y desarrollo del sector manufacturero coincidieron con que el apoyo

de las asociaciones industriales de sus respectivos sectores tenían una participación nula o ineficiente, sin embargo, debido a que la muestra no es de tamaño considerable se debería indagar en un estudio más profundo sobre la correlación entre estas dos variables ya que se esperaba tener un nexo mayor entre ambas o indagar cual es el aporte esperado por los empresarios por parte de estas asociaciones.

5. Sobre la participación de las asociaciones industriales en la Región del Cusco el 50% de los entrevistados señalan que no existe ningún apoyo por parte de las asociaciones industriales ya que dichas instituciones se enfocan principalmente en el sector turismo. Como se pudo ver en el marco conceptual una variable que podría influir en la mejora del desarrollo y crecimiento del sector sería una mejor comunicación entre las empresas, es por ello que consideramos que las asociaciones industriales deberían ser el motor que impulse un mejor entendimiento entre las empresas y promueva la coordinación de las mismas con el fin de mejorar los niveles de rentabilidad y desarrollo de las empresas en la región.
6. Indudablemente el apoyo político es un factor muy importante para un mejor desarrollo empresarial, al analizar los resultados obtenidos en la investigación, se mostró el poco interés de las entidades públicas por facilitar los trámites administrativos que tienen que realizar los empresarios para legalizar sus funciones, pues se observa que es una barrera predominante para un crecimiento empresarial, y aunque en el Perú existan leyes para el apoyo al sector manufactura, no las están implementando como se debería en la Región del Cusco.

7. Es importante mencionar que las empresa de este rubro deben tener mayor apoyo por parte de las asociaciones industriales, mencionando así que dentro de la Región Cusco el apoyo es insuficiente, pues deben implementarse ferias donde puedan promocionar sus productos y hacer más conocidas a estas empresas que están saliendo adelante y tener un lugar en el mercado.
8. Finalmente el tema de los impuesto lo podríamos asociar con las políticas que actualmente se vienen implementando, en general más del 93% de los entrevistados considera que los impuestos que vienen pagando son demasiado altos y como ya se mencionó con anterioridad el 100% de los entrevistados considera que no se tienen políticas efectivas y sostenibles de apoyo al sector, en la revisión de la literatura se hizo mención sobre algunas acciones que viene tomando el actual gobierno para impulsar el sector, en general los participantes de las entrevistas se muestran de acuerdo con el pago de impuesto pero la sensación de desigualdad respecto a empresas ya consolidadas o extranjeras sigue siendo alta.

### **5.1.2 Factores Internos de las empresas analizadas que podrían limitar el desarrollo y crecimiento del sector manufactura en los rubros de alimentos y bebidas en la Región del Cusco**

En la parte inicial del capítulo cuatro se analizaron algunas variables relacionadas con el conocimiento interno del funcionamiento de las empresas analizadas. De acuerdo a la información obtenida llegamos a las siguientes conclusiones.

1. El 64% de empresarios entrevistados no cuenta con sistemas de gestión aunque se cuenta con la intención de poder implementarlo, debemos mencionar que para el desarrollo de las empresas manufactureras este es un tema de mucho interés ya que como se vio en la revisión de literatura las variables de costos de producción,

calidad de los productos, innovación entre otros son factores determinantes para el éxito de las empresas.

2. Sobre la participación activa de las empresas investigadas en los tratados de libre comercio, más del 90% coincidieron en que los mismos son importantes tanto para el país como para beneficio propio, sin embargo en la actualidad solo una de las empresas entrevistadas viene exportando su producto y en una cantidad mínima. Otras empresas utilizan insumos producidos fuera del país, es decir, de manera directa o indirecta el aprovechamiento de estos tratados es ínfimo en la muestra analizada, del total de entrevistados solo el 21% manifestaron que la falta o dificultad para adquirir insumos era una limitante para su crecimiento esta situación se da debido a que la mayoría de empresas utilizan insumos locales para la elaboración de sus productos por lo que esta situación no es tan álgida, sin embargo si entra a tallar un tercer factor que es el de la falta de mercado y la combinamos con las personas que indicaron carencia de insumos, este nuevo grupo representaría el 64% de la población analizada por lo que se considera que se debe dar una mayor difusión e importancia a este tema que actualmente está siendo desaprovechado a pesar de estar de acuerdo de manera unánime en que son beneficiosos.
3. Respecto a las perspectivas de crecimiento, si bien es cierto la mayoría de los entrevistados de una u otra manera indicaron tener la expectativa de crecer solo uno de ellos tenía cuantificada esta cifra (caso 10), el resto de participantes relacionaban esta variable principalmente con el comportamiento del mercado y los hábitos de consumo de las personas, otro tanto lo relacionaban con empezar a distribuir sus productos a nivel regional y nacional, algunos de ellos exportar los mismos por lo tanto si relacionamos la variable perspectivas de crecimiento con la

de infraestructura actual en la región podemos ver que el 64% de los participantes consideran que la infraestructura productiva es insuficiente o limitada por lo que este factor podría presentarse como una barrera importante para el desarrollo del sector.

4. El 90% de empresarios entrevistados señalaron que la política de renovación de equipos es continua y aunque es un tema de mayor importancia también se menciona la mano de obra calificada y aunque estos empresarios están satisfechos por el personal bajo su cargo existe la preocupación de que los mismo emigren a otras regiones en busca de mejores oportunidades.
5. Como bien se conoce, el éxito de las empresas se debe a la visión y posicionamiento que tienen dentro del mercado, sin embargo podemos concluir del estudio que es un aspecto que aún no está bien definido por parte de los empresarios ya que muchos de ellos viven únicamente del presente de sus actividades.
6. Es importante que las empresas tengan una implementación sobre sistemas de control de costos y una mayor capacitación sobre la importancia de la obtención de programas de gestión (normas ISO y Sistema HACCP) ya que le brinda una mayor calidad y confianza de producción.

## **5.2 Recomendaciones Prácticas**

Se presentan a continuación las recomendaciones prácticas en base al análisis de los resultados obtenidos de la investigación:

1. Se sugiere plantear políticas de apoyo para agilizar los trámites administrativos, que permitan a las empresas del rubro poder realizar sus actividades de manera rápida y legal.

2. Se recomienda a las empresas manufactureras de la Región la implementación de sistemas de gestión, que permitan brindar productos de mayor calidad y confianza a los consumidores.
3. Se recomienda realizar capacitación constante a los trabajadores de las empresas para poder realizar sus funciones de manera eficiente y eficaz especialmente en la utilización de las nuevas tecnologías adquiridas y como poder operar estos equipos.
4. Se sugiere plantear a las entidades financieras la reducción de las tasas de interés al brindar un crédito a las pequeñas y medianas empresas ya que la obtención de ganancias pueden llevar a que se fidelicen con una banco de confianza.
5. Se recomienda a las empresas realizar charlas a las universidades sobre la importancia de la manufactura dentro de la Región Cusco para que los futuros profesionales vean las ventajas y desventajas de desarrollo del sector y se logre un mercado más amplio en lo que concierne a la producción de bebidas y alimentos.

### **5.3 Recomendaciones para Futuras Investigaciones**

1. En la presente investigación se obtuvo información sobre las opiniones y percepciones de empresarios inmersos en el rubro de manufactura de alimentos y bebidas en la región del Cusco. Por este motivo se recomienda captar la opinión de agentes externos (por ejemplo representantes de la cámara de comercio, expertos conocedores del tema, etc.) para una futura investigación de manera que se puedan contrastar los hallazgos encontrados.
2. Se recomienda para futuras investigaciones realizar un focus group con las personas que formen parte de la muestra de manera que puedan compartir



opiniones de manera más abierta y se puedan obtener opiniones de los entrevistados en un ambiente diferente.

3. Se recomienda realizar una entrevista a profundidad con expertos en el tema de manufactura en la región antes de elaborar la guía de entrevista de manera que se pueda tener un enfoque más amplio cuando se empiece a obtener información.
4. Para que el estudio abarque una mayor área geográfica de investigación se puede tomar en cuenta los resultados estadísticos que se proporcione en un análisis cuantitativo.
5. Comparar los resultados de estudios cuantitativos que se investigaron en otras ciudades del Perú para obtener una mayor información sobre estrategias de desarrollo de empresas manufactureras en el país.
6. Realizar una comparación de empresas con mayor grado de posicionamiento en el mercado de manufactura y las PYMES que recién está ingresando para poder hallar las barreras que obstaculizan el desarrollo de estas PYMES dentro de la Región Cusco.

### Referencias

- Acs, Z. & Audretsh, D. (1990). *Innovation and Small Firms*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Recuperado de [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1496202](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496202)
- Aguilar, S., Bustamante, L. & Cano, A. (2013). Uso y apropiación de la tecnología de información y comunicación: dos conceptos para la negociación internacional en organizaciones productivas. *Revista Escuela de Administración de Negocios EAN*, 75, 56-69. Bogotá. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20629981004.pdf>
- Amorós, J., Gutiérrez, J. & Varela, C. (2011). *Nueve etapas del crecimiento de PYMES en Estados Unidos*. Recuperado de [www.udd.cl/wp-content/uploads/2011/04/Libro\\_Emprendedores.pdf](http://www.udd.cl/wp-content/uploads/2011/04/Libro_Emprendedores.pdf)
- Baum, R., Locke, E. & Smith (2001). *The Relationship of Entrepreneurial traits, Skill and Motivation to Subsequent venture growth*. Recuperado de [www.taranomco.com/wp-content/uploads/.../185](http://www.taranomco.com/wp-content/uploads/.../185).
- Beaumont, M. (2002). *La inclusión progresiva de las personas con discapacidad*. Recuperado de [sid.usal.es/idocs/F8/FDO10299/inclusion\\_progresiva.pdf](http://sid.usal.es/idocs/F8/FDO10299/inclusion_progresiva.pdf)
- Bicheno, J (2000). *The lean toolbox*. 2nd Edition. PICSIE books. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?isbn...>
- Bunge, M. (1985). *La ciencia: su método y su filosofía*. Recuperado de [www.laetoli.es/...bunge.../98-la-ciencia-su-metodo-y-su-filosofia-mario-](http://www.laetoli.es/...bunge.../98-la-ciencia-su-metodo-y-su-filosofia-mario-)
- Capelleras, J. & Kantis, H. (2009). *Nuevas empresas en América Latina: factores que favorecen su rápido crecimiento*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Nuevas%20empresa>

s%20en%20America%20Latina\_factores%20que%20favorecen%20su%20crecimiento%20%282009%29.pdf

Castellanos, O., Gálvez, B., Montoya, L., Lagos, Y. & Montoya, I. (mayo –agosto, 2006).

Medición del potencial de investigación y de desarrollo de las pymes a partir de su capacidad de gestión organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 57, 159-171. Colombia: Universidad EAN. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/pdf/206/20605710.pdf>

Castro, A. & Delgado, F. (1999). *Influencia de la Competencia de trabajo en Equipo*.

Recuperado de [www.ugr.es/~aepc/VIIIIFORO/Documentos/.../libroresumenesviiiiforo.PD](http://www.ugr.es/~aepc/VIIIIFORO/Documentos/.../libroresumenesviiiiforo.PD)

Churchill, N. & Lewis, V. (1983). *The five stages of small business growth*. Harvard Business Review, 61, 30-50.

Córdova, E. (2006). *Manufactura y automatización*. Recuperado de

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-56092006000300014&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-56092006000300014&script=sci_arttext)

Cruz, V. (2004). Sistema de Gestión de la Calidad en el Apoyo a la Implementación de Estrategias de Producción Ajustada. *Información Tecnológica*. 15(6), 63-70.

Recuperado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642004000600010&script=sci_arttext)

[07642004000600010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642004000600010&script=sci_arttext)

Davis, F, Bagozzi, R. & Warshaw, P. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science* 35, 982–1003.

Dasgupta, S. & Singh, A. (2006), *Manufacturing, Services and Premature*

*Deindustrialization in developing Countries*. Recuperado de

[www.wider.unu.edu/.../2006/.../rp2006.../rp2006-49](http://www.wider.unu.edu/.../2006/.../rp2006.../rp2006-49)

Escandón, D., Hurtado, A. & Castillo, M. (2013). *Influencia de las barreras a la exportación sobre el compromiso exportador y su incidencia en los resultados internacionales*.

Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n75/n75a04.pdf>

- Fernández, E., Avella, L. & Fernández, M. (2006). *Estrategia de Producción*. 2° edición. McGraw Hill. Interamericana. España. Recuperado de [www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=s1315-95182007000300007...sci...](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=s1315-95182007000300007...sci...)
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Aldine Publishing Company, Hawthorne, NY.
- Gonzales de Olarte, E. (2014). *Economía Peruana de la Reforma del Estado en el Perú*. Recuperado de <http://puntoedu.pucp.edu.pe/etiqueta/efrain-gonzales-de-olarte/>
- Lahera, E. (2003) *Economía política de las políticas públicas*. Recuperado de <http://www.google.com.pe/url?url=http://www.ejournal.unam.mx/ecu/ecunam2/ecunam0204.pdf&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=z6L0VPzpGPOasQT7gILwCg&ved=0CB8QFjAC&usq=AFQjCNHkTEjn87EScmjZRleQMwit1AUpxA>
- Mallo, C., Kaplan, R., Sylvia, M., & Jimenez, C. (2000). *Los Costes y la Contabilidad de Gestión*. España: Prentice Hall. Recuperado de [www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842009000200008...](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842009000200008...)
- Rendón, M. (2005). *Relación entre los conceptos: Información, conocimiento y valor*. Recuperado de <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewArticle/628/559>
- Gómez, G., Flores, J. & Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?isbn=8476428138>
- Gómez, O. (2011). *Los costos y procesos de producción, opción estratégica de productividad y competencia en la industria de confecciones infantiles de Bucaramanga*. Recuperado de [www.redalyc.org/articulo.oa?id=20620709014](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20620709014)
- Greiner, L. (1972). *Evolution and Revolution as Organizations Grows*. Harvard: Business Review. Recuperado de <http://www.bbt757.com/bond/pdf/moi/EvolutionandRevolutionsasOrganizationsGrow.pdf>

- Guevara, R. (2014). ¿ Perú, un País Manufacturero? *Revista Estrategia* 8(33). Recuperado de <http://centrumaldia.com/?K=25&id=402>
- Hanks, S., Watson, C., Jansen, E. & Chandler, G. (1993). *Tightening the life-cycle construct: A study of growth stage configurations in high-technology organizations*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(2), 5-29.
- Hausmann, R., Velasco, A., & Wagner, R. (2006). *Growth Diagnostics*. Recuperado de [http://www.hks.harvard.edu/var/ezp\\_site/storage/fckeditor/file/pdfs/centers-programs/centers/cid/publications/faculty/wp/177.pdf](http://www.hks.harvard.edu/var/ezp_site/storage/fckeditor/file/pdfs/centers-programs/centers/cid/publications/faculty/wp/177.pdf)
- Hill, C. y Jones, G. (2000). *Administración estratégica un enfoque integrado*. McGraw-Hill, Colombia.
- Huberman, A. & Miles, M. (1994). *Manejo de datos y métodos de análisis*. Recuperado de [media.utp.edu.co/institutoambiental2011/.../investigacioncualitativa.doc](http://media.utp.edu.co/institutoambiental2011/.../investigacioncualitativa.doc)
- Jasso, J. (2004). Trayectoria tecnológica y ciclo de vida de las empresas: Una interpretación metodológica acerca del rumbo de la innovación. *Revista Contaduría y Administración*, 214, 83-96. Recuperado de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rca/article/view/4612/0>
- Klapakjian, S. & Schmid, S. (2002). *Manufactura, Ingeniería y Tecnología*. Plan de Estudios del 2001 de Ingeniería Industrial de la UNED. México: Pearson Education. Recuperado de <http://issuu.com/lusartrodher/docs/manufactura-ingenieria-y-tecnologia>
- Kelley, D., Bosma, N. & Amorós, J. (2011). *Global Entrepreneurship Monitor Global Report*. Recuperado de [https://www.google.com.pe/#q=Kelley,+Bosma+y+Amor%C3%B3s,\(2011\),+Global+Entrepreneurship+Monitor+Global+Report.&spell=1](https://www.google.com.pe/#q=Kelley,+Bosma+y+Amor%C3%B3s,(2011),+Global+Entrepreneurship+Monitor+Global+Report.&spell=1)
- Kremenyuk, V. (2002). *Processes of International Negotiation Project*. Recuperado de [www.iiasa.ac.at/staff/staff.php?type=auto...](http://www.iiasa.ac.at/staff/staff.php?type=auto...)

- Marshall, C. y Rossman, G. (2011). *El diseño de la investigación cualitativa*. Recuperado de: [works.bepress.com/gretchen\\_rossman/cv.pdf](http://works.bepress.com/gretchen_rossman/cv.pdf)
- Martínez, P. (2006). *El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica*. Recuperado de [www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/.../estudiodeCaso.pdf](http://www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/.../estudiodeCaso.pdf)
- Martínez, M. (2006). Validez y Confiabilidad en la Metodología Cualitativa. *Paradigma*. 27(2), Maracay. Recuperado de <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=s1011->
- Manyoma, P. (2011). *Medición de la flexibilidad en manufactura*. Recuperado de [repository.eia.edu.co/handle/11190/142?mode=full](http://repository.eia.edu.co/handle/11190/142?mode=full)
- Mejía, R. (2000). *Tecnología aplicada a los procesos de manufactura*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=dcjySDvuftAC&pg=PA14&lpg=PA14&dq=raul+mejia+esta%C3%B1ol+a%C3%B1o+2000&source=bl&ots=O\\_899BNMfj&sig=NQfUkSnNTTFulnhvLKQpZkfMGEY&hl=es-419&sa=X&ei=NKT0VixRw-SwBIjmgPgH&ved=0CBsQ6AEwAg#v=onepage&q=raul%20mejia%20esta%C3%B1ol%20a%C3%B1o%202000&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=dcjySDvuftAC&pg=PA14&lpg=PA14&dq=raul+mejia+esta%C3%B1ol+a%C3%B1o+2000&source=bl&ots=O_899BNMfj&sig=NQfUkSnNTTFulnhvLKQpZkfMGEY&hl=es-419&sa=X&ei=NKT0VixRw-SwBIjmgPgH&ved=0CBsQ6AEwAg#v=onepage&q=raul%20mejia%20esta%C3%B1ol%20a%C3%B1o%202000&f=false)
- Mintzberg, H. (1992). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ninahuanca, C. (febrero 25, 2015). Perú no aprovecha los TLC y compra más de lo que vende. *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/25-02-2015/peru-no-aprovecha-los-tlc-y-compra-mas-de-lo-que-vende>
- Oke, A. (2011). *Linking manufacturing flexibility to innovation performance in manufacturing*. International Journal of Production Economics. (currently in press). <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.09.014>
- Orser, B., Hogarth-Scott & Riding, A. (2000). Performance, Firm Size and Management Problem Solving. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 42-58.

- Palma, G. (2005). Four Sources of “De-Industrialisation” and a New Concept of the “Dutch Disease”. In J. A. Ocampo (ed.), *Beyond Reforms: Structural Dynamics and Macroeconomic Vulnerability*. New York: Stanford University Press and World Bank.
- Olaechea, P. (2011). *Industria peruana tiene problemas para conseguir mano de obra calificada, afirma SIN*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-industria-peruana-tiene-problemas-para-conseguir-mano-obra-calificada-afirma-sni-352297.aspx>
- Porter, M. (2007). *Cinco Fuerzas Competitivas*. Recuperado de [https://www.google.com.pe/#q=Porter+\(2007\)%2C+Cinco+Fuerzas+Competitivas.](https://www.google.com.pe/#q=Porter+(2007)%2C+Cinco+Fuerzas+Competitivas.)
- Ramírez, P. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Real Academia Española [RAE] (2012). Recuperado de <http://www.rae.es/>
- Rodríguez, G., Balestrini, S., Balestrini, S., Meleán, R. y Rodríguez, B. (2002). Análisis estratégico del proceso productivo en el sector industrial. *Revista de Ciencias Sociales*. 7(1).
- Rowthorn, R. & Wells, J. (1987). *Deindustrialization: Causes and Implications*. Recuperado de [www.imf.org/external/pubs/ft/wp/wp9742.pdf](http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/wp9742.pdf)
- Russell, R. & Taylor, B. (2006). *Operations management: Quality and competitiveness in a global environment*. 5th ed. West Sussex, UK: John Wiley & Sons.
- Safarano, J. (2001). *Gestión de Costos de Producción*. Buenos Aires: Ediciones Machi. Recuperado de [www.scielo.org.ve/pdf/racs/v13n3/art07.pdf](http://www.scielo.org.ve/pdf/racs/v13n3/art07.pdf)
- Stakey, R. (1994). *Investigación con estudio de casos*. Recuperado de [media.utp.edu.co/institutoambiental2011/.../investigacioncualitativa.doc](http://media.utp.edu.co/institutoambiental2011/.../investigacioncualitativa.doc) Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/.../Investigacion-Cualitativa-Rodriguez-Et-Al>
- Upton, D.(1994). *The management of manufacturing flexibility*. California Management Review Winter, 72-89. Recuperado de



[https://www.google.com.pe/#q=Upton+D%2CM%2C+\(1994\).+%E2%80%9CThe+management+of+manufacturing+flexibility%E2%80%9D%2C+California+Management+Review+Winter%2C+72-89.+](https://www.google.com.pe/#q=Upton+D%2CM%2C+(1994).+%E2%80%9CThe+management+of+manufacturing+flexibility%E2%80%9D%2C+California+Management+Review+Winter%2C+72-89.+)

Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Recuperado de [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3693387.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3693387.pdf)

Zermeño, F. (2004). *Lecciones de Desarrollo Económico*. México: Plaza Valdez. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=Iv24eXOtNZ8C&printsec=frontcover&dq=desarrollo+economico&hl=es&sa=X&ei=iyO2U56SEs7lsASewoDQDA&ved=0CBoQ6wEwAA#v=onepage&q=desarrollo%20economico&f=fa>



## Apéndice A: Consentimiento Informado

Me comprometo a participar en el estudio titulado "Limitantes para el Crecimiento y Desarrollo del Sector Manufactura en los rubros de Alimentos y Bebidas en la Región del Cusco", el cual está siendo conducido por Aaron Cárdenas, Kenjy Arestegui, Fredy Vargas y Evelin Chalco bajo la supervisión de su asesor, Dr. Luis Felipe Zegarra. Entiendo que esta participación es enteramente voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin ningún perjuicio, y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación, o destruidos.

Me ha sido explicado lo siguiente:

El propósito de la investigación es identificar las limitantes para el crecimiento y desarrollo del Sector Manufactura en los rubros de alimentos y bebidas en la Región del Cusco a través del análisis de la experiencia y opinión de empresarios que se vienen desarrollando dentro del ámbito mencionado.

No se prevé tener ningún estrés o situación incómoda.

No hay ningún riesgo.

Estoy de acuerdo con los siguientes procedimientos:

Tener entrevistas, con una duración de aproximadamente una hora, en la cual el investigador me formulará preguntas relativas a la realidad del sector manufactura en el país, mi experiencia dentro de la manufactura en la Región del Cusco, algunas características de la empresa de la que soy propietario o laboro en ella, mis opiniones sobre las dificultades para el desarrollo y crecimiento del sector y temas relacionados a la comercialización de productos, mercado y otros. Yo entiendo que me puedo negar a contestar dichas preguntas y que puedo descontinuar mi participación en cualquier momento.

La información que yo provea se mantendrá confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin mi previo consentimiento. Se utilizará grabadora durante la entrevista y las respuestas serán transcritas con un código con el fin de proteger mi identidad.

El investigador responderá a cualquier pregunta adicional en este momento o durante el transcurso del proyecto.

---

Nombre del Investigador

---

Nombre del participante

---

Firma del Investigador - Fecha

---

Firma del participante - Fecha

POR FAVOR FIRMAR AMBAS COPIAS, RETENER UNA Y DEVOLVER LA OTRA AL INVESTIGADOR

## Apéndice B: Guía de la Entrevista

El objetivo de la guía de la entrevista es principalmente la de obtener información sobre las barreras que limitan el desarrollo del sector manufactura en la Región Cusco. La opinión y experiencias vividas de los empresarios fue un aporte importante para este estudio ya que permitió una respuesta más amplia a la secuencia de preguntas establecidas.

La elaboración de la guía de entrevista se basó principalmente en los conocimientos que tiene los empresarios sobre el rubro, cuáles fueron sus experiencias durante su desarrollo profesional y se enfatizó en los principales obstáculos que impidió cumplir sus principales objetivos como empresario manufacturero.

### Parte I: Conocimiento sobre Manufactura

Ahora, nos gustaría iniciar con algunas preguntas generales

Información requerida	Pregunta
Manufactura en la Región y el País	¿Qué opina sobre el sector manufactura en el país y la Región del Cusco? ¿En su opinión cuáles son las limitantes para el desarrollo del sector manufacturero en la región?

### Parte II: Calidad de Infraestructura

Ahora, nos gustaría hacerle unas preguntas sobre la calidad de Infraestructura en la Región

Información requerida	Pregunta
Región	¿Considera que la actual infraestructura productiva con la que cuenta la región satisface sus necesidades como empresa?

### Parte III: Facilidades de financiamiento

Ahora, nos gustaría hacerle unas preguntas sobre el financiamiento para el Rubro

Información requerida	Pregunta
Para el análisis de las barreras de crecimiento.	¿Considera que las entidades financieras dan facilidades suficientes para acceder al crédito?
Para el análisis de la importancia de los créditos financieros en la innovación empresarial.	¿Ha tenido alguna innovación reciente (tecnología) en sus procesos de producción?

### Parte IV: Experiencia Profesional

Ahora, nos gustaría hacerle unas preguntas sobre su experiencia profesional

Información requerida	Pregunta
Para el análisis del tiempo de experiencia dentro del rubro.	¿Ha trabajado previamente en alguna empresa manufacturera?

### Parte V: Comercialización

Ahora, queremos preguntarle sobre la importancia y dificultades para la comercialización.

Información requerida	Pregunta
Para el análisis de posicionamiento de Mercado	¿El mercado en el cual comercializa su producto es local, regional, nacional o internacional?
Participación del libre comercio como empresa	¿Usted considera importante para su empresa los tratados de libre comercio?
Para analizar la influencia en el costo del producto final.	¿Utiliza insumos locales en los bienes que produce?

	¿Importan insumos para la producción del bien que comercializa, de que países?
Analizar el apoyo y la organización que tienen localmente	¿De qué manera las asociaciones industriales apoyan la promoción y comercialización de los bienes que producen?
Para analizar las ganancias de la producción.	¿Le satisface los niveles de rentabilidad de su empresa?
	¿Las condiciones de seguridad de los lugares donde produce y comercializa afectan la rentabilidad de su Empresa?
Analizar la calidad de producción.	¿Su empresa cuenta con un sistema de evaluación de productividad, está interesado en implementar sistemas de gestión integradas como el ISO 14000 por ejemplo?
Para analizar la visión empresarial.	¿Cuáles son las perspectivas de crecimiento en los próximos 5 años?
<b>Parte VI: Apoyo político</b>	
Ahora, queremos preguntarle sobre el apoyo político que recibe en la Región Cusco.	
<b>Información requerida</b>	<b>Pregunta</b>
Analizar la implementación de normas políticas en la Región.	¿Conoce alguna política respecto al sector manufactura que se venga implementando actualmente en la Región del Cusco o en el país?
	¿De qué manera apoyan las entidades públicas en el surgimiento y fortalecimiento de la empresa manufacturera?
Para el análisis de las barreras de crecimiento.	¿Considera excesiva los impuestos que gravan sus productos. ?

---



---

Parte VII: Clima Laboral

Ahora, nos gustaría preguntarle acerca de la importancia del clima laboral.

Información requerida	Pregunta
Analizar la importancia del trato brindado al personal	¿Cuenta con programas de capacitación para sus trabajadores?
	¿Cuántos trabajadores tiene su empresa, están en planillas?

Parte VIII: Déficit de mano de obra

Ahora, nos gustaría preguntarle acerca del déficit de la mano de obra dentro de su empresa

Información requerida	Pregunta
Analizar una de las limitantes para el desarrollo.	¿Considera que las universidades forman profesionales que se adapten a las necesidades de su empresa?
	¿Considera que en la región contamos con suficiente mano de obra calificada?

## Apéndice C: Protocolo del Caso

### a) Generalidades del estudio

- a.1 Antecedentes del estudio
- a.2 Preguntas y Objetivos de la investigación.
- a.3 Marco Teórico
- a.4 Limitaciones y delimitaciones de la investigación.

### b) Procedimientos a desarrollar

- b.1 Datos de los empresarios del sector manufactura.
- b.2 Desarrollo de preguntas a realizar.
- b.3 Invitación para la entrevista
- b.4 Carta de consentimiento
- b.5 Calendario de las entrevistas
- b.6 Equipos necesarios para la entrevista

### c) Preguntas de Investigación.

- c.1 Guía de la entrevista

### d) Informe de los resultados de investigación.

- d.1 Datos generales de las entrevistas realizadas
- d.2 Formato de Consentimiento firmado por el entrevistado
- d.3 Formato de notas de entrevista
- d.4 Transcripción de la entrevista
- d.5 Reporte del investigador
- d.6 Análisis e interpretación sobre las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista.



**Apéndice D: Formato Nota de Entrevista****Notas de la Entrevista**

---

**Información General:**

Fecha de la entrevista:

Hora de inicio:

Hora de fin:

Lugar de la entrevista:

Nombre de la entrevistada:

Código de la entrevista:

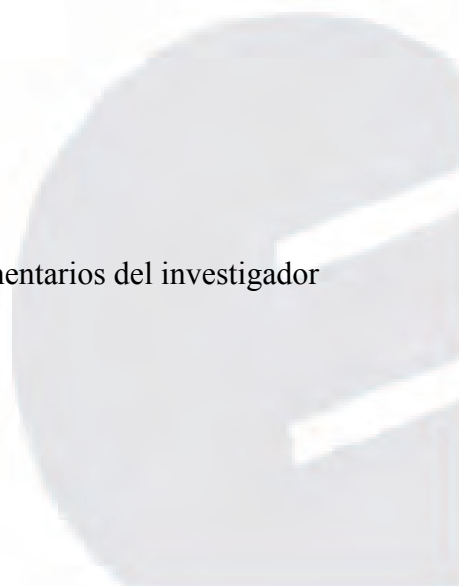
Nombre de la empresa:

Nombre del investigador:

Notas descriptivas

1. Descripción de los entrevistados
2. Descripción del lugar donde se realice la entrevista,
3. Reconstrucción del diálogo
4. Eventos particulares

Comentarios del investigador



## Apéndice E: Formato Reporte de Caso Reporte del Investigador

### Información general

---

Fecha de la entrevista:

Nombre de la entrevistada:

Código de la entrevista:

Nombre de la empresa:

Nombre del investigador que realizó la  
entrevista:

Nombre del investigador que realizó el  
informe:

---

### Detalle del informe

Estructura de acuerdo a las preguntas de investigación.