



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“EL POTENCIAL DE INICIATIVA CLÚSTER AGRÍCOLA DE  
HABA GRANO SECO DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS DE  
HUANCANÉ Y YUNGUYO - REGIÓN PUNO. - 2018”**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**YANETH HOLGUINO LOPE**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PUNO - PERÚ**

**2019**



## **DEDICATORIA**

A Jesús, José y María;

mi sentido y razón de existencia.

A la persona que siempre

me acompaña en cada paso mío,

por ser la lamparita de mi vida,

mi Ángel querido.



## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional del Altiplano, mi alma mater, por brindarme la oportunidad de una educación de calidad y asequible, de constante adaptación a los requerimientos de la realidad investigativa y el financiamiento del proyecto “EL POTENCIAL DE INICIATIVA CLÚSTER AGRÍCOLA DE HABA GRANO SECO DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS DE HUANCANÉ Y YUNGUYO - REGIÓN PUNO - 2018” realizada desde noviembre del 2018 hasta enero del 2019.

A la Escuela Profesional de Administración, cuyos docentes caracterizados por su diligencia en la enseñanza, han contribuido en forjar una solidez profesional e identificación con mi carrera, incentivando a la investigación continua y al espíritu crítico.

A mi Director de investigación, Dr. Tomas Veliz Quispe, por su asesoría y admirable pragmatismo y resolución de factores no previstos emergidos en el proceso de investigación. A mi docente, asesor y jurado M.Sc. Braulio Salomé Villa Ruiz, por enseñarme la importancia de la sensatez y profesionalismo en la investigación, calando en mí, que toda acción investigativa debe ser cimentada en la ética y la conciencia profesional, sin lugar a relativismos conducentes a resultados poco realistas.

Mi eterno agradecimiento a mis padres, hermanos y amigos, por su confianza y apoyo incondicional, por haber sido el pilar para fluir por este camino hacia mi realización profesional, a mis hermanitas Susana y Dina por su entusiasmo y confianza en el mañana, por ser mi mayor fuente de energía, gracias familia.



## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE CUADROS

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

RESÚMEN ..... 11

ABSTRACT ..... 12

### CAPÍTULO I

#### INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... 15

1.1.1. Problema general de la investigación..... 21

1.1.2. Problemas específicos de la investigación..... 21

1.2. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 21

1.2.1. Hipótesis general..... 21

1.2.2. Hipótesis específicos..... 21

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... 22

1.3.1. Objetivo general ..... 22

1.3.2. Objetivos específicos ..... 22

1.4. JUSTIFICACIÓN ..... 22

### CAPÍTULO II

#### REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN ..... 24

2.1.1. Investigaciones internacionales ..... 24

2.1.2. Investigaciones nacionales..... 27

2.1.3. Investigaciones regionales ..... 29



2.2.	MARCO TEÓRICO .....	31
2.2.1.	Iniciativa clúster .....	31
2.3.	MARCO CONCEPTUAL.....	79

### **CAPÍTULO III**

#### **MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1	UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO.....	84
3.1.1	Provincia de Huancané.....	84
3.1.2	Provincia de Yunguyo.....	86
3.2	PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO .....	88
3.3	PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO .....	88
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO.....	93
3.5	DISEÑO ESTADÍSTICO .....	96
3.6	PROCEDIMIENTO.....	97
3.6.1	Enfoque de la investigación.....	97
3.6.2	Diseño de la investigación .....	97
3.6.3	Tipo de investigación .....	99
3.6.4	Nivel o alcance de la investigación .....	99
3.6.5	Métodos de investigación .....	99
3.7	VARIABLES .....	101
3.8	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	104

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1.	ANÁLISIS DE ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA .....	106
4.1.1.	Conocer el nivel de iniciativa colectiva en los agentes de las cadenas productivas de haba grano seco.....	106
4.1.2.	Examinar el tipo de relación intraclúster predominante entre los agentes de las cadenas productivas.....	116



4.1.3. Analizar el perfil competitivo de las cadenas productivas de haba grano seco para la iniciativa clúster agrícola .....	121
4.2. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	134
4.2.1. Comprobación de hipótesis.....	137
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>140</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>142</b>
<b>VII. REFERENCIAS .....</b>	<b>144</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>155</b>
Anexo A: Cuestionario dirigido a productores de haba.....	156
Anexo B: Las cinco fuerzas competitivas de Porter .....	159
Anexo C: Tablas de frecuencia de la dimensión iniciativa colectiva .....	164
Anexo D: Galería de fotos de la investigación.....	172

**Área** : Administración General

**Tema** : Iniciativa clúster

**FECHA DE SUSTENTACIÓN: 31 DE MAYO DEL 2019**



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Simbología de la matriz estructural de relaciones.....	92
<b>Tabla 2:</b> Población de productores de haba.....	94
<b>Tabla 3:</b> Muestra no probabilística por conveniencia .....	95
<b>Tabla 4:</b> Grado de confianza en los productores.....	106
<b>Tabla 5:</b> Grado de reciprocidad en los productores .....	109
<b>Tabla 6:</b> Niveles de cooperación y participación colectiva .....	111
<b>Tabla 7:</b> Nivel de iniciativa colectiva .....	113
<b>Tabla 8:</b> Resumen de procesamiento de datos (SPSS) .....	115
<b>Tabla 9:</b> Estadísticos de fiabilidad .....	115
<b>Tabla 10:</b> Matriz estructural de relaciones en las cadenas productivas .....	117
<b>Tabla 11:</b> Análisis de la matriz estructural de relaciones .....	118
<b>Tabla 12:</b> Matriz de perfil de competitividad del aspecto productivo .....	121
<b>Tabla 13:</b> Matriz de perfil de competitividad en posición competitiva .....	126
<b>Tabla 14:</b> Matriz de perfil de competitividad del aspecto tecnológico.....	129



## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1:</b> Definición de clúster .....	33
<b>Cuadro 2:</b> Enfoques de identificación y medición de clúster .....	42
<b>Cuadro 3:</b> Dimensiones de confianza (Cliente-Proveedor).....	64
<b>Cuadro 4:</b> Variables de la confianza.....	65
<b>Cuadro 5:</b> Potencial de iniciativa clúster .....	90
<b>Cuadro 6:</b> Metodología para establecer el nivel de IC .....	91
<b>Cuadro 7:</b> Escala de medición de iniciativa colectiva.....	91
<b>Cuadro 8:</b> Niveles de medición MPC.....	93
<b>Cuadro 9:</b> Escalas de medición de MPC en el clúster .....	93
<b>Cuadro 10:</b> Matriz de consistencia .....	101
<b>Cuadro 11:</b> Operacionalización de las variables.....	101
<b>Cuadro 12:</b> Asociaciones de las cadenas productivas y codificación .....	116
<b>Cuadro 13:</b> Factores de calidad del producto.....	124
<b>Cuadro 14:</b> Precios de venta estandarizados de haba .....	127
<b>Cuadro 15:</b> Puntuación de MPC para la iniciativa clúster .....	133
<b>Cuadro 16:</b> Potencial de iniciativa clúster de haba grano seco.....	137



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Ciclo de vida de un clúster .....	40
<b>Figura 2:</b> Producción de haba grano seco en Huancané .....	85
<b>Figura 3:</b> Producción de haba grano seco en Huancané, por distritos 2017.....	86
<b>Figura 4:</b> Producción de haba grano seco en Yunguyo periodo 2017 .....	87
<b>Figura 5:</b> Producción de haba grano seco en Yunguyo, por distritos. 2017.....	88
<b>Figura 6:</b> Diagrama de radar de competitividad .....	132



## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

INIA	Instituto Nacional de Innovación Agraria
MER	Matriz Estructural de Relaciones
MPC	Matriz de Perfil de Competitividad
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIT	Organismo Internacional del Trabajo
ONUFI	Organización de las Naciones Unidas en el Desarrollo Industrial
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
WVS	Word Values Survey



## RESÚMEN

La investigación considera a la aglomeración de cadenas productivas como una herramienta de modelo empresarial para hacer frente a los fenómenos de la globalización en un entorno altamente competitivo, por ello en la presente investigación se determinó el potencial de iniciativa clúster agrícola de haba grano seco en la región de Puno conformada por dos cadenas productivas de haba grano seco, analizando la iniciativa colectiva y las relaciones coexistentes de colaboración y competencia entre los productores. Se examinó a 10 agrupaciones de productores organizados en cadenas productivas de haba localizados en dos provincias de la región: Huancané y Yunguyo, las mismas que tienen una participación de 43,7% respecto a la producción regional. El método de estudio aplicado fue el cuantitativo, descriptivo de corte transversal, tomando como dimensiones de la iniciativa clúster; el perfil competitivo, la iniciativa colectiva y la relación intraclúster. Para la presente investigación se empleó dos modelos propuestos en estudios precedentes como la Matriz de Perfil de Competitividad de Botero (2017) y la Matriz Estructural de Relaciones Intraclúster de Capó, Expósito & Masiá (2008). La técnica de recolección fue la encuesta, con la ayuda de un cuestionario estructurado para cada objetivo. Como resultado de la investigación se reveló un alto potencial de iniciativa clúster agrícola de haba grano seco, sustentado en el alto nivel de iniciativa colectiva con 85,85%, cuya relación predominante es de colaboración con puntuación de +1. +2 y -0.5 y un perfil competitivo de las cadenas productivas favorable para la iniciativa clúster cuyos aspectos estudiados alcanzaron el 3.07, 2.9, 2.53. Además, se propuso una serie de estrategias a considerar para la iniciativa clúster agrícola, así como las recomendaciones del estudio.

### **Palabras clave**

Cadena productiva, colaboración, iniciativa clúster, perfil competitivo.



## ABSTRACT

The research considers the agglomeration of productive chains as a tool of business model to deal with the phenomena of globalization in a highly competitive environment, for this reason in the present investigation the potential of agricultural cluster initiative of dry bean in the Puno region conformed by two productive chains of dry bean, analyzing the collective initiative and the co-existing relations of collaboration and competition among the producers. We examined 10 groups of producers organized in bean production chains located in two provinces of the region: Huancané and Yunguyo, which have a 43.7% share with respect to regional production. The method of study applied was the quantitative, descriptive cross-section, taking as dimensions of the cluster initiative; the competitive profile, the collective initiative and the intracluster relationship. For the present investigation, two models proposed in previous studies were used, such as the Botero Competitiveness Profile Matrix (2017) and the Intracluster Relationship Matrix of Capó, Expósito & Masiá (2008). The collection technique was the survey, with the help of a structured questionnaire for each objective. As a result of the investigation, a high potential of dry grain bean agricultural cluster initiative was revealed, based on the high level of collective initiative with 85.85%, whose predominant relationship is collaborative with a score of +1. +2 and -0.5 and a competitive profile of the productive chains favorable to the cluster initiative whose aspects studied reached 3.07, 2.9, 2.53. In addition, a series of strategies to consider for the agricultural cluster initiative were proposed, as well as the study recommendations.

### Keywords

Productive chain, collaboration, cluster initiative, competitive profile.



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

En el presente apartado se realizó una descripción del problema identificado entorno a la investigación, describiendo los factores y causas para la iniciativa clúster, dando lugar a la formulación de la interrogante, desglosadas en tres preguntas específicas, de las que se obtuvieron los objetivos de investigación, así como también la argumentación que justifica la realización del estudio.

La terminología “clúster”, inicia su aparición en los estudios científicos desde el año 1890 en el que Alfred Marshall hace referencia de los beneficios de las economías de aglomeración en sus denominados “distritos industriales” (Marshall, 1890). Concepto cuya evolución ha ido prosperando hasta el año 1990 con Michael Porter, quien fue el pionero en la revitalización del término definiendo una concepción omnicompreensiva del fenómeno (Navarro, 2003).

El clúster es abordado de manera amplia y profunda en “La ventaja competitiva de las Naciones” de Michael Porter, en la que da a conocer su implicancia y beneficios para la competitividad de un país, haciendo referencia a las concentraciones geográficas de empresas interconectadas en un campo determinado que cooperan pero también compiten (Porter, 1990b).

Según Navarro (2003) el alcance de estos estudios no sólo se limita a la aceptación en el círculo académico, sino que han sido abarcadas por numerosos gobiernos y organismos internacionales (Comisión Europea, OCDE, Banco Mundial, UNCTAD, OIT...).



Estas prácticas, se aplican a nivel mundial, tanto que el mapa económico mundial está dominado por los llamados clúster (Porter, 1998a). En los países latinoamericanos su implementación ha ido creciendo favorablemente generando beneficios para las economías.

En el Perú contamos con 41 clúster identificados, de los cuales se encuentran en desarrollo el clúster del café del sur (Cusco y Puno), el clúster del calzado en Lima, el clúster pesquero de Chimbote (Gaia & D'Avila, 2013). Además, el clúster textil de Gamarra en Lima, el clúster alpaquero en Cusco, Arequipa y Puno y el clúster quesero en Bambamarca (PROEXPANSIÓN, 2004).

En la región de Puno, la actividad agropecuaria es la base fundamental de la economía regional (DRA PUNO, 2008), con productos potenciales como la quinua, el haba, el tarwi y la papa (DIRCETUR, 2014). Por ello aprovechando el crecimiento y aceptación de nuestros productos orgánicos en el mercado, es que la presente investigación tiene por objetivo determinar el potencial de iniciativa clúster agrícola en dos cadenas productivas de haba grano seco, situadas en las provincias con mayor producción de la misma, como son Huancané y Yunguyo de la región Puno y pueda tener así un desenvolvimiento proficuo en el marco económico y social. El método de investigación fue el descriptivo, analítico y deductivo, se desarrolló y aplicó un instrumento (encuesta por cuestionario) para la recolección de datos según el elemento (iniciativa colectiva, tipo de relación intraclúster y perfil competitivo) investigado, así como la revisión exhaustiva de material bibliográfico.

El trabajo está dividido en cinco capítulos, el primer capítulo describe la situación problemática, la formulación y sistematización del problema principal y los problemas específicos, así como la definición de objetivos de la investigación y la justificación del



mismo. En el segundo capítulo se desarrolló el marco teórico y conceptual, estableciendo los antecedentes entorno al estudio y la formulación de la hipótesis general y las específicas, en el tercer capítulo se describe el método empleado con sus respectivos instrumentos y el procedimiento para la recolección y análisis de datos. El capítulo cuarto contiene el análisis y la discusión de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, la propuesta de estrategias para la iniciativa clúster y la contrastación de las hipótesis en base a los resultados obtenidos en la investigación de campo, haciendo uso del paquete estadístico para las ciencias sociales IBM SPSS 24.0 y el programa de Excel Office. Finalmente, se exponen las conclusiones y las recomendaciones de la investigación, así como también las referencias bibliográficas empleadas.

La presente investigación denominada: “El potencial de iniciativa clúster agrícola de haba grano seco en las cadenas productivas de Huancané y Yunguyo - Región Puno - 2018”, pretende ser parte de las investigaciones en torno a las iniciativas clúster actualmente existentes que contribuyen a llenar los vacíos del conocimiento, con la aplicación a realidades concretas, no permitiendo ser una mera opinión científica sin objetividad ni beneficio para el medio en el que se desenvuelve la Universidad, esperando además, que los resultados de la investigación puedan contribuir con el desarrollo y crecimiento económico de la región de Puno y el país.

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la economía mundial, especialmente en los países desarrollados, se aprecia una gran participación de los agrupamientos de empresas denominados clúster, las cuales realizan intercambios entre sí de tecnología y conocimientos para favorecer la innovación, lo que da como resultado un mayor crecimiento y generación de valor entre las mismas (Vera & Ganga, 2007).



En la actualidad se cuenta con más de 2000 iniciativas clúster a nivel mundial según datos de European Cluster Observatory, siendo España el país con mayor difusión de la iniciativa, específicamente en las comunidades autónomas de Cataluña y Valenciana las principales desarrolladoras del clúster teniendo como resultado mayor injerencia en el desarrollo microeconómico del país (Blázquez, 2010). Dentro de los países en vías de desarrollo se observa que los clúster presentan un mayor nivel de crecimiento en Latinoamérica y Asia, que en África (Humphrey & Schmitz, 1995).

Cada vez más los gobiernos de los países latinoamericanos fomentan las iniciativas clúster como estrategia para crear ventaja competitiva, basadas en tres direcciones como: el incremento de la productividad, la promoción de la innovación y la creación de nuevas empresas (Porter, 1998b, p. 283).

Las iniciativas clústers en países como Chile, Brasil y Colombia (García, Cervera, & Cabrera, s.f), han contribuido con la sostenibilidad económica de sus países, siendo los catalizadores en el desarrollo alcanzado con una actitud agresiva hacia el aprendizaje y a la modernización institucional.

En la economía peruana, según Ferrero (2019) se observa un crecimiento económico constante, 20 años de crecimiento cumplidos al 2018, cuyas cifras asciende al 3,9% de crecimiento significando el 0,3% del PBI mundial, las cifras macro lucen bien pero el potencial crecimiento de nuestro país es de 6-7%, cifras que nos dicen que pongamos el foco en el crecimiento y competitividad, que no sólo dependamos del sector minero sino empecemos a fortalecer entre otros sectores, como el sector agrícola. Esta situación se ha tornado en una preocupación palmaria de nuestra economía, es por ello que los agentes económicos inmersos en el sector agrícola están en la obligación de utilizar modelos y estrategias empresariales que funcionaron en el exterior, caso de las



aglomeraciones y aprovechar esas oportunidades que nos permitan el desarrollo de los productores primarios, cuya actividad es la fuente de ingresos y la base de su economía, añadir que las condiciones para que los productores vendan en el mercado y se posicionen, inicia dentro de las fronteras (Barrientos, 2011).

En ese sentido cabe mencionar, las exitosas iniciativas de clúster en el Perú, como; el clúster productivo del Algodón impulsado por PROMPEX ahora PROMPERÚ, en la región de Trujillo, la misma que une a más de 60 industrias, cuyos ingresos promedio ascienden a US\$ 750 millones en conjunto, con beneficios de un incremento en el empleo y la apertura de tierras agrícolas alcanzando a un total de 200.000 hectáreas de sembrío de algodón y no reposando en lo obtenido, el clúster continua agrupando a micro y pequeños productores de algodón así como a los de servicios conexos (Domingo, 2004). Otros de los casos de iniciativa clúster es el conformado Instituto Peruano de la Alpaca y Camélidos (IPAC), la misma que reúne a la industria de toda la macro región sur, Arequipa, Cusco y Puno, teniendo resultados proficuos en el mejoramiento genético, clasificación de fibra y acceso a mercados más exigentes, el IPAC tiene la tarea de seguir uniendo a los productores alpaquero de las zonas alto andinas de la región sur para que se puedan beneficiar del modelo clúster. Mencionar también el clúster del Pisco Peruano, quienes gracias a una labor conjunta entre gobierno e industria se ha logrado el reconocimiento del origen del Pisco, haciendo frente a los aguardientes de origen Chileno, quien amenaza con la apropiación de la marca del producto bandera del Perú (García et al. s.f.).

En el mismo marco, en la región de Puno con excepción del clúster alpaquero macro regional a la cual pertenece la región expuesta por Matute et al. (2009), no se cuenta con ninguna iniciativa clúster en acción, además de contar con exiguas investigaciones referente al tema. Puno cuenta con una diversidad de productos agrícolas



potenciales para su aprovechamiento en la carrera al desarrollo económico local, enunciadas como tal por PROMPERÚ (2013) a productos como; la papa, cañihua, quinua, oca, cebada y habas, que por falta de estrategias viables o muchas veces por falta de una buena gestión pública se han visto rezagadas dejando pasar la oportunidad del gran desarrollo sostenible que éstas generarían para la región.

En la producción de haba grano seco, Puno es la segunda región productora de haba con una participación de 15,5%, después de Cusco con el 29,5% (MINAGRI 2016). Cuya producción alcanzó los 12,110 TM en la campaña agrícola 2017 a nivel regional (PROMPERÚ, 2018). Se puede destacar como las provincias productoras de haba grano seco a Huancané y Yunguyo quienes acumulan una producción de 5,287 TM (DRA PUNO, 2018), representando el 43,75 de la producción regional. Actualmente la provincia de Yunguyo ha internacionalizado el producto, la misma que gracias a los trabajos conjuntos de la Dirección Agraria Yunguyo a través de la Dirección de Competitividad Agraria y Sierra Exportadora, en el 2017 se ha logrado la exportación de 19 toneladas de haba grano seco de manera indirecta a los mercados de Estados Unidos y países sudamericanos (DRA PUNO, 2018). Gracias a diversos esfuerzos encaminados por la Dirección de Competitividad Agraria Puno, PROMPERÚ y municipalidades se ha logrado la conformación de 18 cadenas productivas, reuniendo a más de 2,038 productores (DGCA, 2018). En cuanto al producto de haba se han conformado dos cadenas productivas situadas en las provincias de Huancané y Yunguyo que incluye a un total de 208 productores, cuyos esfuerzos se remontan desde el 2002, año en el que se inicia el proyecto de “Promoción de las cadenas productivas de menestra haba y posibilidades de Exportación” realizada por la Dirección General de Competitividad Agraria antes Dirección General de Promoción Agraria (DRA PUNO, 2011). Cadenas que son las abastecedoras del mercado local y regional, además de su comercialización a



los mercados internacionales a través de empresas acopiadoras y exportadoras como Agro Fergi, Coproimpex, Ecoinca, Bedicomsa y otras (DRA PUNO, 2011). El producto haba grano seco posee una alta calidad con certificación orgánica generando ventaja para su desarrollo en el mercado regional y nacional a través de un clúster, esta como modelo empresarial para su desenvolvimiento, la misma que busque el desarrollo sostenible en la región.

Si bien es cierto en la región de Puno aún se tiene la idiosincrasia del individualismo, un tema no sólo regional sino que se prolifera en todo el país que debe ser manejado porque torna difícil trabajar en iniciativas colectivas bajo el interés individualista (Castillo s.f.); un caso específico en el que el individualismo afectó a la iniciativa fue en el clúster quesero de Bambamarca, en el que los niveles de individualismo y desconfianza no han permitido consolidar la iniciativa (PROEXPANSIÓN, 2004). En la región de Puno los niveles de individualismo y la baja participación colectiva también son notables, en las que existe un interés de por medio para contar con la participación de los productores (Mejía, 2011; Apaza & Chura, 2017), a pesar de las falencias existentes en nuestro medio, es ineludible generar sinergia en producto, tecnología e innovación, como el medio para llegar a los mercados más exigentes, por ello la asociatividad no debe ser una estrategia descartada en los productores y comercializadores de este sector.

Actualmente se denota al pequeño productor de haba grano seco, conformadas en asociaciones absorbidas por dos cadenas productivas, con un grado de aceptación de producto, en alza tanto en el mercado local y nacional debido a los trabajos articulados entre productores y el mercado objetivo realizados por las entidades públicas y privadas (DGCA, 2018); estos resultados de demanda creciente alientan a los participantes de las



cadena productivas para la continuidad de iniciativas bajo un enfoque de cooperación y competencia como interacción dialógica.

No obstante, existe en los productores primarios un grado de desconfianza en las autoridades locales y las instituciones gubernamentales por la falta de transparencia y probidad en los proyectos ejecutados, afianzando la cultura individualista, la espera de un beneficio personal a cambio de su participación en programas y proyectos realizados en el sector. Desconfianza que también es direccionada a los representantes de sus asociaciones por gestiones cuyos resultados, catalogados como beneficios no comunes por los socios provoca de manera gradual la inasistencia y el desinterés por las participaciones colectivas, la disminución de las prácticas recíprocas en los agricultores debido a la inserción de los incentivos económicos y la utilización de herramientas mecanizadas, la falta de cooperación y participación en asociaciones por la incuria en sus representantes para la ejecución de actividades programadas. Por todo lo antepuesto, actualmente se observa organizaciones débiles en su estructura, con pobre diligencia en la toma de decisiones, faltos de capacidad de negociación, inermes al proceder del mundo comercial y con limitaciones para llegar al mercado objetivo con un adecuado beneficio redituarlo entre los agentes de las cadenas productivas lo que afecta desfavorablemente en los niveles de calidad de vida de los mismos.

Agregar a la argumentación precedente que, la producción de haba grano seco es una actividad agrícola de creciente importancia, porque cuenta con los recursos necesarios para su despegue al desarrollo, aunque cabe indicar que existen limitaciones en infraestructura, tecnología, capital humano y acuerdos de cooperación entre productores, observando este desarrollo incipiente es fundamental elaborar un proyecto regional en el que se desarrolle el clúster como impulsor de la actividad agrícola con la coordinación de los diferentes agentes económicos entorno a la actividad. Es así, como



emerge diversas cuestiones sobre la posibilidad de una iniciativa clúster agrícola en la región que analice a las cadenas productivas, desde la perspectiva del nivel de iniciativas colectivas y su tipo de relación existentes entre las mismas.

### **1.1.1. Problema general de la investigación**

¿Cuál es el potencial de iniciativa clúster de haba grano seco en las cadenas productivas de Huancané y Yunguyo - Región Puno - 2018?

### **1.1.2. Problemas específicos de la investigación**

P.E.1. ¿Cuál es el nivel de iniciativa colectiva de los agentes en las cadenas productivas de haba grano seco?

P.E.2. ¿Cuál es la relación intraclúster predominante entre los agentes de las cadenas productivas?

P.E.3. ¿Cómo es el perfil competitivo de las cadenas productivas de haba grano seco para la iniciativa clúster agrícola?

## **1.2. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Hipótesis general**

El potencial de iniciativa clúster de haba grano seco de las cadenas productivas de Huancané y Yunguyo - Región Puno - 2018, es alto.

### **1.2.2. Hipótesis específicos**

H.E.1. El nivel de iniciativa colectiva de los agentes en las cadenas productivas de haba grano seco, es alto.

H.E.2. La relación intraclúster predominante entre los agentes de las cadenas productivas de haba grano seco es de colaboración.



H.E.3. El perfil competitivo de las cadenas productivas de haba grano seco para la iniciativa clúster agrícola, es favorable.

### 1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.3.1. Objetivo general

Determinar el potencial de iniciativa clúster de haba grano seco de las cadenas productivas de Huancané y Yunguyo - Región Puno - 2018.

#### 1.3.2. Objetivos específicos

O.E.1. Conocer el nivel de iniciativa colectiva de los agentes en las cadenas productivas de haba grano seco.

O.E.2. Examinar el tipo de relación intraclúster predominante entre los agentes de las cadenas productivas de haba grano seco.

O.E.3. Analizar el perfil competitivo de las cadenas productivas de haba grano seco para la iniciativa clúster agrícola

### 1.4. JUSTIFICACIÓN

El sector agrícola de la región de Puno tiene cada vez menor implicancia en el producto bruto interno regional, siendo ésta una de las principales actividades económicas realizadas por la población puneña, situación que genera preocupación para la economía regional e interrogantes de cómo impulsar el sector agrícola, aplicando mecanismos y estrategias que conlleven a la competitividad de los productos de la zona. Por ello la presente investigación tiene como uno de los principales motivos el contribuir con propuestas para un desarrollo sostenible de la región impulsando el sector agrícola a través del modelo empresarial clúster como una alternativa de crecimiento y desarrollo



en esta economía del conocimiento, a través del fortalecimiento de las redes de cooperación y colaboración entre los agentes de las cadenas productivas.

Además se pretende generar datos empíricos significativos que puedan ser reutilizables y beneficiosos para los participantes de las cadenas productivas y para las entidades del sector público y privadas, aportando así en el conocimiento de las iniciativas clústers en la región de Puno con propuestas de posibles estrategias para su aplicación.

Empero, la pregunta a responder es: ¿Por qué una iniciativa clúster?, por el nuevo entorno de la economía, por los fenómenos no futuros sino presentes en nuestra realidad como la globalización y los cambios tecnológicos. Por el camino que los países abordan, la competitividad y con ello la obligación de modificar los comportamientos estratégicos de las empresas para su rápida adaptación al constante dinamismo de los mercados. Generar niveles de iniciativas colectivas potencializadoras de las cadenas productivas, fomentar el desenvolvimiento de los productores en un ambiente de confianza, reciprocidad, cooperación y participaciones colectivas con un claro conocimiento de las competencias positivas creadoras de innovación y el alcance de mejores guarismos de competitividad favorables para la iniciativa clúster de haba.

Por consiguiente, como alternativa se propone tomar acciones conjuntas, generar desarrollo sostenible no por accidente sino por decisiones deliberadas y vasto compromiso entre los participantes. Generar diálogo y cooperación entre el gobierno, las empresas del sector productivo y las universidades, desarrolladas y organizadas por un clúster.



## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

En este capítulo se da a conocer los antecedentes entorno al fenómeno, investigaciones anteriores que ayudaron a conocer el panorama actual de iniciativa clúster en diversos contextos y el marco teórico y conceptual que encaminó el estudio, posterior a ello se generó las respuestas tentativas al problema de la investigación definidas en las hipótesis.

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Los temas relacionados a la iniciativa clúster y la evolución de éstos, así como el crecimiento del sector agrícola han sido abordados desde hace varios años en Latinoamérica como también en nuestro país, desarrollados para diferentes sectores y ampliando la comprensión sobre las diversas formas de asociatividad y su relación con el desarrollo económico local. Además, cabe mencionar que el tema de clúster ha sido estudiado y aplicado con mayor ímpetu en Europa y Asia, por lo que las investigaciones generadas y sus resultados han contribuido valiosamente de marco de referencia en el presente estudio.

##### 2.1.1. Investigaciones internacionales

###### 2.1.1.1. Tesis

Según la investigación de Arcos (2008) cuya tesis denominada “Clúster como modelo para alcanzar la productividad y competitividad industrial en el Ecuador”, concluye que:

La asociatividad requiere generar un esfuerzo conjunto para alcanzar mejores desempeños en términos de competitividad y favorezca a la realidad administrativa



estructural, en ese sentido el clúster es un buen coadyuvante a la asociatividad empresarial de organizaciones que realizan las mismas actividades o actividades complementarias en un mismo sector industrial, basado en una gestión de innovación. Además, recalca, que los clústers sí fortalecen la competitividad de las empresas que lo integran, aprovechando las economías externas generadas, el manejo del talento humano y fomentando mayores nexos con los actores macroeconómicos, permitiendo elevar los niveles de eficiencia y eficacia de las empresas, traducidas en mejores niveles de productividad. Los clústers son fomentadores de la capacidad de innovar en las empresas e industrias, agregando a esto que, motivan la creación de nuevas empresas que dinamizan la economía entorno al clúster, aprovechando las ventajas existentes. Empero, los clústers no son efectivas por si solas, estas requieren de la actuación activa de los actores clave para establecer el marco de referencia en la clusterización y así permita el fortalecimiento de la competitividad de las empresas que participan en el clúster.

Blázquez (2010) en su tesis doctoral titulada “La importancia de los clústers en la competitividad en España: El caso específico de la región Catalana” concluye que:

Los clústers si influyen y de manera positiva en la competitividad de las regiones, además que esta influencia se realiza a través de determinadas variables del entorno microeconómico en el que operan las empresas. Además que existe asociación del estado de desarrollo de los clústers con las variables del entorno microeconómico. Es decir, los clúster generan competitividad de las áreas territoriales en las que se establecen, convirtiéndose en un instrumento potencial para la administración pública y generar desarrollo económico sostenible.

Asi mismo, Serret (2012) en su informe titulado: Estudio de la competitividad de clústers: el caso del clúster TIC del 22@, concluye que:



Los clústers son positivas para la mejora de la competitividad empresarial a través de la cooperación. Además, menciona como los principales factores de éxito en los clústers, a los siguientes: los personajes influyentes para el desarrollo del clúster, la inversión de organismos públicos en investigación, la calidad de vida (clima, conexiones de transporte, relación precio-calidad, etc.) y los commodities (instalaciones y servicios) que puedan existir y la existencia de la coopetición entre empresas actores clave del clúster.

#### **2.1.1.2. Artículos de Investigación**

Morales, et al. (2014) en su artículo de investigación: “Estrategias para la formación de clústers agrícolas en zonas rurales” concluye que:

En la propuesta de consideraciones a tomar en cuenta por las empresas interesadas en participar en un clúster agrícola, se deben priorizar aspectos como: mantener una actuación hacia adentro, investigar continuamente la demanda de los mercados nacionales e internacionales, fomentar la creación de nuevas empresas evitando la sobre-especialización y desarrollar la industria de manera constante.

En el mismo marco, Velázquez et al. (2012) en el artículo de investigación: “Identificación de las causas determinantes de la formación del clúster de la agroindustria del jitomate: propuesta de un instrumento de medición”, concluye que:

Es de suma importancia tres aspectos a analizar para una posible formación de clúster, las mismas como las fuerzas estructurales de la agroindustria, conformados por tres dimensiones, a las cuales se les denomino: Alianzas, rivalidad entre competidores con nuevos participantes, poder de los compradores y proveedores y acciones de gobierno; las acciones organizacionales construidas por dos dimensiones, las que se denominan: costos y capacidad de producción y modelos de producción estratégica y



finalmente la cadena de valor integrada únicamente por dos dimensiones llamadas acciones de apoyo y marketing y ventas.

## **2.1.2. Investigaciones nacionales**

### **2.1.2.1. Tesis**

En cuanto a los informes en un contexto nacional, mencionamos lo concluido por Flores (2014) en su tesis doctoral: “Modelo empresarial Clústers en negocios internacionales del sector exportador MYPES de confecciones textiles de Gamarra, Lima 2005 – 2012”, concluye que:

La competitividad empresarial de los clústers, está integrada por la asociación de pequeñas empresas, que brindan al empresario una serie de beneficios como: reducción de costos, acceso al financiamiento, negociación con proveedores y clientes, compartir riesgos, entre otros beneficios, lo cual, le permite atender a tiempo pedidos esporádicos. Pero, no sólo es importante la articulación entre empresas, sino, que haya también articulaciones entre asociaciones, lo que no se ha dado por la ausencia de confianza entre los diferentes gremios. Así también aclara que las empresas participantes en el modelo empresarial clúster acumulan experiencia, conocimiento, para el gran desafío que significa la oportunidad de negocios y de exportación y el diseño de nuevos productos y servicios que ofertar en el futuro.

Tenemos también investigaciones en el sector minero con propuestas de formaciones de clúster con inferencias sumamente importantes para su mención en el presente estudio como el sugerido por Solano (2012) en su tesis doctoral titulada: Propuesta de un clúster minero para impulsar el desarrollo sostenible: un enfoque interdisciplinario, concluye que:



La implementación del clúster minero se hace indispensable para el desarrollo sostenible de las áreas de influencia directa e indirecta de la minería, teniendo en cuenta las cifras ascendentes de inversión en nuevos proyectos mineros duraderos, así como la capacidad de consumo y de pago de las propias empresas mineras y/o de sus concesionarios, que amerita la organización de ese conglomerado y ordenado grupo de empresas que emergerán, operarán y girarán en torno a la actividad económica principal que es la minería, que con sus inversiones realiza un efecto económico multiplicador, involucrando y beneficiando a estos nuevos actores económicos que deben ser competitivos y se integrarán al clúster minero.

#### **2.1.2.2. Artículos de Investigación**

Asimismo, MINKA Perú (2008) en su publicación denominada “Articulación Empresarial y Competitividad Territorial” en un contexto de iniciativas y formación de clúster, afirma que es imprescindible la confianza, además de articulación, innovación, educación y capacitación; y aquí es donde toman importancia las experiencias de las cadenas productivas. Éstas son la clave del desarrollo futuro del Perú, porque es donde se puede lograr la integración. Agrupar esos dos mundos que ahora están separados; el que está vinculado a los mercados internacionales, con alta tecnología, con conocimiento, con el que tiene la mano de obra, los recursos naturales; pero no tiene los conocimientos y la tecnología. Sugiere que esta relación debe de hacerse a pesar de que históricamente en el Perú no se ha logrado, pues no se ha dado espontáneamente; y ahora se tiene un esquema, generado por las cadenas productivas, que permitirían lograr esa confianza que finalmente traerá riqueza para todos con relaciones ganar-ganar. Con el esquema y experiencia de las cadenas productivas, se tiene una solución en la cual todos ganan.



### **2.1.3. Investigaciones regionales**

#### **2.1.3.1. Tesis**

En las investigaciones generadas por la Universidad Nacional del Altiplano, se halló buen contenido respecto a las variables suaves y capital social que puedan tener los participantes en sus asociaciones y su actual influencia en el desarrollo de los mismos, tal es así el caso de Apaza & Chura (2017) en su tesis titulada: “Factores que influyen en el fortalecimiento organizacional en asociaciones para mejorar la productividad pecuaria en el distrito de Atuncolla, 2015 – 2016” concluyen que:

Uno de los principales factores que alteran la armonía del trabajo en equipo es la presencia de comportamientos y actitudes negativas, que generan en las acciones conjuntas malas organizaciones obstruyendo el alcance de la satisfacción de sus necesidades transcritas en sus objetivos comunes, además que la falta de participación activa influye negativamente en el compromiso de los participantes mermando el interés de cooperación en los mismos.

#### **2.1.3.2. Artículos de Investigación**

Respecto a las investigaciones generadas en el entorno regional y/o para el beneficio de la región se menciona a Flores & Yapuchura (2016) quienes en su artículo de investigación titulada: Formación de clústers de productores de trucha y la articulación con el mercado objetivo en la región de Puno – Perú, concluyen que:

En el caso acuícola no existe la cooperación entre los productores, pero sí una colaboración parcial en las actividades cotidianas. Es decir, la cooperación entre los actores de la cadena productiva no existe debido a la falta de confianza entre ellos, la que condujo hacia el individualismo en sus actividades cotidianas aisladas, lejos de una cultura de trabajo conjunto o estrategia de clúster. Además, la presencia de instituciones



públicas y privadas no se refleja con fuerza en el proceso de producción y comercialización de truchas, por lo que muchas asociaciones no fueron merecedoras de los beneficios que brindan las instituciones, tales como: la asistencia técnica, otorgamiento de créditos entre otros. De acuerdo a lo expuesto se observa una clara displicencia de las instituciones públicas al momento de ejecutar las acciones planificadas por la misma.

Siguiendo con las exposiciones de las investigaciones a nivel regional, tenemos el realizado por Matute et al. (2009) en su libro titulado: Clúster alpaquero en la región de Puno, quienes concluyen que:

Para la existencia de un clúster de la alpaca en la región se requiere modificar su estado actual, el ingreso de nuevos actores en las diferentes actividades de la cadena, la promoción del crédito y el fomento de la asociatividad en los productores. De darse estas modificaciones, se generaría un desarrollo intensivo en el sector alpaquero, la misma que beneficiaría hondamente a la macro región sur.



## 2.2. MARCO TEÓRICO

### 2.2.1. Iniciativa clúster

La iniciativa clúster se ha convertido en el instrumento eficaz que se extiende con miras hacia la conformación del clúster. El desarrollo de un clúster requiere de una serie de medidas de manera que sea factible su implementación. Una de ellas, es el potencial de iniciativa clúster que connota el análisis del nivel existente de cooperación entre los agentes involucrados y su receptividad para la implementación del clúster. Es decir, el análisis se realiza determinando su receptividad per se ante una posible puesta en marcha del clúster. (Gaia & D'Avila, 2013). El objetivo de los actores en una iniciativa clúster es que trabajen colaborativamente para “mejorar las estrategias y las operaciones de las empresas, optimizar el ambiente de negocios del clúster y fortalecer las redes para promover externalidades positivas y lograr más beneficios para las empresas” (Cámara de Comercio de Antioquia, 2018).

#### A. Origen de los clústers

El concepto de clúster apareció en los años 1890 con Alfred Marshall, quien empezó a implantar este concepto con los distritos industriales, a los que se refería como “la agrupación en un territorio de pequeñas empresas de características similares, que tratan de mejorar su productividad como consecuencia de la división del trabajo entre las mismas”. (Mitxeo et al. 2004. p. 56)

Según Serret (2012) “Marshall destacó la aparente importancia de la localización industrial fijándose en las regiones industriales inglesas del siglo XIX y las dimensiones de la localización“(p. 20). No era importante la concentración geográfica ya que no diferenciaba a la localización como un medio de reducir costos de producción o como un pilar de trayectoria tecnológica de una industria.



Posteriormente en el año 1990, Porter acuña el termino clúster en su libro Ventaja Competitiva de las naciones, cuyo éxito se debió a la vinculación que hace al concepto de clúster con la competitividad, éste es el hito que marco una directriz en las investigaciones de los clústers como fuente de competitividad. Es desde entonces que diversos autores han realizados investigaciones cuyos aportes han generado una variedad de términos, tales como: sistemas productivos locales, milieux, filieres, microclúster o redes de empresas.

#### B. Definición de clúster

Los clústers desde su aparición en los años 90, acuñado por Michael Porter ha dado lugar a muchas investigaciones, teniendo así a más de 26 autores que se han referido a la conceptualización del mismo (Blázquez, 2010). Según el Diccionario Collins de Ingles se refiere a la palabra “Clúster como: un grupo de objetos o entidades del mismo tipo que crecen o se mantienen juntas”, pero llevado este concepto a un campo económico, se considera como un conjunto de empresas agrupadas, bajo términos conceptuales y a consecuencia de dicha agrupación amplia en su definición, diversos autores han sostenido esta nueva tendencia, concordando en ciertas características al definirla. A continuación veremos los axiomas que se han dado a través del tiempo del concepto clúster, según (Belussi, 2006) estas son las más importantes:

**Cuadro 1:** Definición de clúster

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1997	Rosenfeld	Un clúster se utiliza simplemente para representar concentraciones de empresas que son capaces de generar sinergias por su proximidad geográfica e interdependencia, incluso aunque su escala de empleo no sea importante.
1998	Feser	Los clústers económicos no son sólo instituciones e industrias relacionadas y de apoyo, sino instituciones e industrias de apoyo que son más competitivas en virtud de sus relaciones.
1998	Porter	Los clústers son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, empresas de industrias relacionadas e instituciones asociadas (como universidades, agencias de estándares o asociaciones de comercio en un campo determinado que compiten pero también cooperan. Los clústers o masa crítica de éxito competitivo inusual en determinadas áreas de negocio, son una característica clave de prácticamente cualquier economía nacional especialmente en los países más desarrollados.
1998	Swann & Prevezer	Los clústers se definen como un grupo de empresas en una industria basadas en un área geográfica determinada.
1999	Roelandt & Den Hertog	Los clústers se pueden caracterizar como networks de productores de empresas fuertemente interdependientes (incluyendo proveedores especializados), ligadas unas a otras en una cadena de producción que añade valor.



Continuación...

---

2001	Maskell	El término clúster se usa en la literatura de forma sinónima a aglomeración o localización industrial, mientras que el término distrito industrial se aplica a menudo cuando se quiere poner énfasis en los valores y normas compartidos por empresas localizadas juntas.
2001	Crouch & Farell	El concepto más general de clúster sugiere una tendencia de empresas en tipos parecidos de negocio a localizarse juntas, aunque sin tener una presencia particularmente importante en el área.
2001	Den Berg et al.	El término popular clúster está más relacionado con la dimensión local o regional de networks. La mayoría de las definiciones comparten la noción de clúster como networks localizados de organizaciones especializadas, cuyos procesos de producción están ligados por el intercambio de bienes, servicio y/o conocimiento.
2003	Cooke & Huggins	Los clústers son empresas próximas geográficamente con relaciones verticales y horizontales, que incluyen una infraestructura de apoyo localizada y una visión compartida del crecimiento del negocio, basada en la cooperación y la competencia en un área de mercado específica.

---

FUENTE: Belussi (2006)



Como se ha observado, en las definiciones de clúster no se tiene un acuerdo generalizado, hay discrepancias en ciertas características que definen a los clústers, como por ejemplo:

1. La dimensión geográfica de los clústers, puede ir desde una localidad a una nación.
2. Tipo de relación entre los agentes del clúster; algunos autores señalan que debe existir la relación de colaboración y competencia a su vez y otros simplemente niegan la posibilidad de colaboración entre las empresas.
3. Naturaleza y tamaño de las empresas; no se distingue de empresas o instituciones y otros autores consideran la presencia de entidades de diferentes tamaños en el clúster.
4. Métodos de identificación y análisis de clúster; esto varía según el concepto de clúster que se utilice.

El concepto de clúster que rige en la investigación desarrollada es la siguiente:  
Los clústers son concentraciones geográficas de empresas fuertemente interconectadas (incluyendo proveedores especializados, proveedores de servicios, empresas de industrias relacionadas e instituciones asociadas como; universidades, agencias de estándares o asociaciones de comercio en un campo determinado) ligadas unas a otras en una cadena de producción que añade valor, en cuyas relaciones coexiste la colaboración y la competencia.



### C. Delimitación de los clústers

Según el estudio, Navarro (2003) sugiere una serie de clasificaciones de los aspectos que contribuyen a una mejor delimitación al concepto de clúster, tomando en cuenta a los límites espaciales, tipo de relación entre los participantes, empresas y/o instituciones que integren y tipos de flujos que se producen entre las empresas del clúster.

#### 1. *Limites espaciales*

En este aspecto se aprecia dos enfoques diferentes de diversos autores, entre la relevancia de la proximidad y la poca significancia aludida por otros, para la presente se toma en cuenta lo dicho por el profesor Michael Porter, en el año 1998, tomando una posición intermedia en el que la proximidad geográfica es importante pero sus límites pueden ir desde una ciudad hasta diversos países que trabajan aunados, siempre en cuanto esto garantice una interacción eficiente, flujo de bienes, servicios, ideas y habilidades dentro del clúster.

#### 2. *Tipo de relación entre empresas*

Los tipos de relación entre las empresas pueden ser de colaboración o competencia y estas son generadas por una distinción entre los clústers verticales y horizontales. Los clústers verticales se refieren a empresa ligadas a cadenas de compras y ventas, lo que generaría una relación de colaboración. Y los clústers horizontales, están son las agrupaciones de empresas que se dedican a la misma actividad o de input, instituciones o tecnologías especializadas y similares, esto conllevaría a una relación de competencia. Las empresas necesitan de una relación de colaboración entre las mismas, proveedores y las instituciones de apoyo y relacionadas como también es sumamente importante la relación de competencia porque esta es uno de los factores clave para generar una ventaja en los clústers: innovación, además se añade que, a mayor competencia entre las empresas mayor será el grado de innovación (Porter, 1998).



### *3. Organizaciones e instituciones tomadas en consideración*

En este aspecto a tratar se tienen dos variables, la primera, naturaleza de las empresas y la segunda sobre el tamaño de las mismas.

Sobre la naturaleza: Incluyen a todas las instituciones relacionadas como parte del clúster, según Porter, estas pueden ser; universidades, centros de investigación, agencias de política industrial, instituciones académicas y asociaciones profesionales y empresariales.

Sobre el tamaño: Las empresas pequeñas medianas o grandes pueden conformar un clúster, esto no distorsionará la eficacia del clúster, así se ha demostrado en los diversos estudios para la identificación de clústers realizados por Porter (2003) en el Clúster Mapping Project o J.M. Hernandez, J. Fontrodona y A. Pezzi (2005) en el Mapa de los sistemas productivos catalanes.

### *4. Tipos de flujos que se producen en las empresas del clúster*

Existen dos tipos de relaciones entre las empresas, cuya base puede ser de vinculo comercial (trade linkage) intercambio de productos, o de vinculo de tecnología/conocimiento/innovación (Knowledge or innovation linkage) (OECD, 1999).

Según Hoen (1999) los vínculos existentes entre las empresas de los clústers permiten un direccionamiento para el análisis del clúster, en cuanto a los tipos de flujos entre las empresas afirma que:

“La relación entre entidades de un clúster pueden estar referidas a esfuerzos innovadores o a vínculos productivos. Los clústers basados en esfuerzos innovadores hacen referencia a empresas o sectores que cooperan en el proceso de difusión de innovaciones tales como nuevas tecnologías o productos: los clústers basados en vínculos de producción



hacen referencia a empresas o sectores que conforman una cadena de producción o valor añadido”. (Hoen, 1999)

#### D. Clasificación de los clústers

Porter (2003) sugiere seguir el criterio de concentración geográfica y ámbito de competencia para clasificar los clúster, es de esta manera que se pueden distinguir las siguientes:

1. Clústers locales: Son clústers que proporcionan bienes y servicios a los mercados locales y suelen estar distribuidos geográficamente en proporción directa a la población. Su ámbito de competitividad es únicamente con otras regiones.
2. Clústers dependientes de recursos naturales: Las empresas están localizadas donde se encuentra los recursos naturales, pero el ámbito de competencia no se restringe únicamente a una zona local.
3. Clústers abiertos a la competencia (traded): Este tipo de clústers vende productos y servicios a distintas regiones y/o países, no dependen de los recursos naturales y basan su localización a consideraciones de tipo competitivo.

Independientemente de la clasificación en la literatura de clúster, también se tiene una clasificación para su análisis, para lo cual, seguiremos lo proporcionado por Roelandt & Den Hertog (1998), quienes clasifican a los clústers en tres niveles básicos de descripción:

1. Nacional o macro clústers, que enfatizan el papel de los encadenamientos sectoriales en la economía nacional y que están determinados a partir del análisis de los patrones de especialización y comercio del país.



2. Sectoriales o meso clústers; en este nivel el análisis enfatiza los encadenamientos inter e intrasectoriales de una industria específica de la economía, y centra la atención en las ventajas competitivas estratégicas para el sector.
3. Empresariales o micro clústers; éstos son clústers que surgen como resultado de la interacción y la creación de redes. En este nivel de análisis, las alianzas estratégicas y las asociaciones son fundamentales.

#### E. Ventajas de los clúster

La formación de clúster trae consigo múltiples ventajas tanto para las empresas que lo conforman como también para la región o regiones que lo fomentan.

Los clústers coadyuvan en la competitividad del sector, tratando de concretar algo más en los factores a través de los que se produciría dicha mejora competitiva, podemos citar las tres direcciones básicas de dicho proceso (Porter, 1998b, p.283):

1. Incremento de la productividad: Este incremento se produce como consecuencia de la especialización, de la complementariedad entre las actividades de las empresas participantes y del incremento del poder de negociación de las empresas, que reduce sensiblemente los costes de transacción.
2. Promoción de la innovación, consecuencia de una mayor capacidad para percibir nuevas necesidades de los clientes y nuevas posibilidades tecnológicas, comerciales o productivas mediante la investigación conjunta.
3. Creación de nuevas empresas, fruto de la reducción del riesgo y las barreras de entrada junto con la existencia de relaciones establecidas y clientes potenciales para las nuevas empresas.

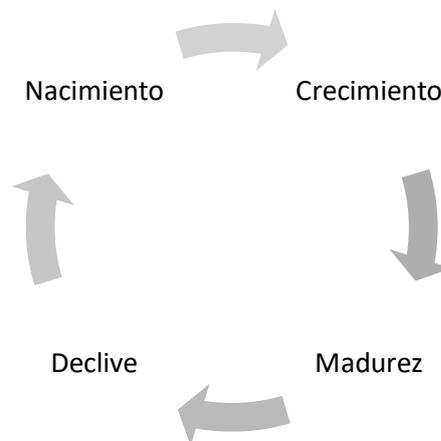
#### F. Características diferenciales de los clústers

Según CEPAL (2005) los clústers o aglomeraciones se caracterizan, porque:

1. Las empresas que los componen se encuentran concentradas geográficamente.
2. Se dedican a la misma actividad o a actividades conexas.
3. De manera simultánea cooperan y compiten entre sí, es decir, se da el fenómeno de la cooepetencia.
4. Todas las organizaciones que hacen parte del clústers comparten una visión conjunta de desarrollo.
5. Institucionalizan sus esfuerzos, generalmente, creando una infraestructura local o regional de apoyo.

#### G. Ciclo de vida de los clústers

Los clúster son dinámicos, es por ello que están en cambios contantes, pasando por varias facetas durante su proceso de existencia, el ciclo de vida de los clústers según Department of Trade and Industry and the English RDAs (2008), pasa por 4 estaciones:



**Figura 1:** Ciclo de vida de un clúster

FUENTE: A Practical Guide to Clúster Development. 2008 (p. 11).

1. Nacimiento del clúster: El clúster pasa por los últimos arreglos del modelo, existe mayor afluencia de empresa entrantes en el clúster y el nivel de inversión es elevada.
2. Crecimiento del clúster: El clúster ya es una realidad, el volumen de entradas en el clúster continúa en crecimiento.



3. Madurez del clúster: El crecimiento del clúster se vuelve lerdo, El número de entradas y salidas del clúster se iguala, con cierta tendencia a mayores salidas.
4. Declive: Las entradas del clúster decrece, y existe un desplazamiento de empresas hacia otros clústers, es en este punto en el que las salidas son mayores a las entradas.

En la fase de declive es cuando el clúster puede regenerar su ciclo de vida, cambiando el modus operandi, como nueva forma de trabajo. Es en la innovación la clave para mantener su éxito empresarial y permitirse el crecimiento del clúster.

#### H. Identificación de los clústers

El estudio de los clústers, su identificación, descripción y análisis han tomado distintos enfoques, producto de todos estos estudios se ha alcanzado a un pseudo consenso no finalizado. Se tienen diversos autores cuyos aportes han ayudado a obtener enfoques de identificación y análisis de los clústers de manera más mesurada según características que puedan tener la formación o posible formación de clúster.

Según Martin & Sunley (2003) la metodología de identificación y análisis de los clústers varían según el concepto de clúster utilizado, la misma que permite clasificar desde uno sencillo hasta uno más complejo:

1. Co-localización
2. Co-localización y proximidad geográfica
3. Tablas input-output y complementariedades
4. Co-localización y desempeño superior
5. Externalidades marshallianas
6. Redes de empresas (networks)
7. Colaboración explícita

8. Difusión informal del conocimiento

**Cuadro 2:** Enfoques de identificación y medición de clúster

Concepto de clúster	Profundidad conceptual	Metodología empírica	Facilidad de medición	Soporte empírico
Co-localización	Superficial	Top Down	Fácil de medir (cuantitativa)	Evidencia indirecta
Co-localización y proximidad tecnológica	↓	↓	↓	↓
Tablas output-input y complementariedades				
Co-localización y desempeño superior				
Externalidades Marshallianas				
Networks de empresas				
Colaboración explícita				
Difusión informal de conocimiento	Profunda	Bottom-up	Difícil de medir (cualitativo)	Evidencia directa

FUENTE: Martin & Sunley (2003); Elaboración: Propia

En el Cuadro 2 se observa una clasificación de los enfoques de manera más sencilla y rápida. Se denota que una conceptualización de clúster un poco superficial sería una co-localización en el que la relación entre las empresas es inexistente, pero a medida que la relación entre los agentes va tomando importancia, de la misma manera su complejidad. De lo anterior se puede sintetizar en lo siguiente: “cuando más superficial sea el concepto de clúster que se utilice, más fácil será el proceso de identificación y medición” (Blázquez, 2010, p. 118).

Agregar que, Martin & Sunley (2003) establecen una clasificación y medición de clúster en micro, meso y mega, con una analogía a las metodologías de Botton UP y Top Down.



- Análisis Micro: Se refiere a vínculos entre empresas y toma un enfoque estratégico de las mismas. Se asemejan al enfoque Bottom-Up
- Análisis Meso: Estudia las vinculaciones intra e intersectoriales, este tipo de análisis utiliza datos sectoriales cuantitativos existentes.
- Análisis Mega: Estudia vinculaciones entre grandes conjuntos de industrias y la especialización de regiones y países en determinadas áreas de actividad. Utiliza datos cuantitativos sectoriales y nacionales. Se asemeja al enfoque de arriba abajo (top-down).

## I. Metodología de identificación de clúster

### a). Metodología TOP DOWN

Según Martin & Sunley (2003) citado en Blázquez (2002) en el enfoque top down o de arriba abajo sólo se pueden sugerir la existencia y localización de clúster,

El proyecto clúster Mapping elaborado por el Institute for Strategy and Competitiveness de Harvard Business School, rige sus estudios de acuerdo a esta metodología para lo cual toma datos de empleo regional de cada uno de los sectores de actividad, identificando áreas con mayor cantidad de empleos en un determinado sector. De la que obtiene una clasificación de las industrias, de la siguiente manera:

- Locales, en las que el empleo se distribuye de forma proporcional a la población en todas las regiones. Estas industrias proporcionan bienes y servicios a las poblaciones o regiones en las que se encuentran y rara vez compiten con otras regiones. Ejemplos de este tipo de industrias serían los servicios públicos o los de salud.
- Dependientes de los recursos, son industrias en las que el empleo se localiza allí donde se encuentran los recursos naturales y sí compiten con otras



regional e internacionalmente. Ejemplos de este tipo de industrias serían las del azúcar o la extracción de minerales

- Abiertas a la competencia (traded). Estas industrias son las que venden productos y servicios a otras regiones e incluso a otros países y se concentran en una u otra zona dependiendo de consideraciones competitivas. Ejemplos de este tipo de industrias pueden ser las de fabricación de motores de aviones o la industria cinematográfica (p. 125-126).

Una vez agrupadas en locales, dependientes de recursos y abiertas a la competencia, se procede a buscar datos correlacionales con el empleo, únicamente de aquellos abiertos a la competencia (traded) para la identificación de clúster, seguidamente se procede de forma pragmática a reunir las industrias en clústers.

*b). Metodología BOTTOM-UP*

El proyecto de Der Linde (2003) realiza un estudio sistemático sobre los clústers existentes en el mundo. Para lo cual se recoge información sobre 120 variables para cada clúster, agrupado en los siguientes bloques:

- Descripción y características generales
- Localización y límites geográficos, incluyendo también información sobre el grado de desarrollo regional
- Indicadores de competitividad, tales como el volumen de producción y exportaciones del clúster
- Condiciones de competitividad del clúster, basándose en el Modelo del diamante de M. Porter donde se consideran las condiciones de los factores, de la demanda, la situación de las industrias relacionadas y el contexto de estrategia y rivalidad



- Evolución del clúster, indicando la fecha de aparición y de declive del mismo

Este enfoque recoge información directamente de los clústers y no en términos agregados, reúne a los clústers por su grado de competitividad, analizando en cada una de ellas, los determinantes de la competitividad: las condiciones de los factores, la demanda, la situación de las industrias relacionadas y las condiciones de estrategias y rivalidad de las empresas.

Para Der Linde (2003) es necesario que los clústers a analizar posean más de los 4 factores de competitividad de manera equilibrada ya que esto incrementa su nivel de competitividad en comparación de las que sólo poseen un factor determinante para la competitividad.

#### J. Razones y objetivos para la formación de los clústers

Según Berumen & Palacios (2011) adaptado de Sáez & Cabanelas (1997), existen razones estratégicas y operativas para la formación de clústers. Las mismas que las denota de la siguiente manera (p. 39-40):

##### *1. Razones estratégicas*

- a. Ahorro de tiempo en la obtención de ventajas competitivas
- b. Generación de sinergias directas y sinergias diferidas (a posteriori)
- c. Favorecerse de externalidades que aparecen en el entorno cooperativo, además de las ventajas objeto del acuerdo.
- d. Conseguir el acceso a nuevos mercados difíciles, tanto internacionales, nacionales, regionales y locales, sean del mismo o de diferente sector industrial, adelantándose a otros competidores y de forma menos costosa.
- e. Control de una mayor parte de un mercado concreto y su reparto.
- f. Contrarrestar el efecto de un posible monopolio de oferta o demanda.



- g. Disminuir la concurrencia para alcanzar una posición dominante
- h. Mantenimiento de la flexibilidad de la organización (por no necesitar de una estructura pesada, de activos materiales y de personal), por utilizar una misma tecnología
- i. Posibilitar un mejor acceso al financiamiento
- j. Reconvertir un sector determinado, mediante la racionalización y modernización de las instalaciones productivas, adecuando las capacidades de producción y los precios.
- k. Adoptar una medida de fuerza ante los poderes públicos
- l. Facilidad para conseguir bonificaciones, exenciones fiscales y subvenciones
- m. Equilibrio de resultados, cuando se asocian empresas con productos en diferentes etapas del ciclo de vida
- n. Aprendizaje del proceso de cooperación orientado a:
  - a. Conocer sus problemas (influencia de costos de transacción)
  - b. Descubrir posibles socios para cooperaciones futuras.
  - c. Prepararse para poder estar en organizaciones de objetivos ,as amplios
  - d. Instruirse en la creatividad.
- o. Acumulación de capital social, ambiente familiar entre las empresa fortaleciendo la confianza entre las mismas para una mayor fluidez de negociaciones y costos de transacción.

## 2. Razones operativas

- a. De los resultado económicos-financieros:
  - Compartir costos al igual que riesgos en las inversiones y en su financiamiento.



- Traslado de gastos fijos a variables, rebajando el umbral de rentabilidad financiera al disminuir las inversiones en activos y las financiaciones con recursos propios.
  - Reducir el periodo de maduración, disminuyendo consecuentemente el circulante e incrementando la liquidez.
  - Adquirir las habilidades y conocimientos del socio (partner) en cualquier actividad de la cadena de valor, consiguiendo economías de acceso al conocimiento de una forma rápida, alcanzando un grado de investigación adecuado y otras ventajas a lo largo de la cadena.
- b. Lograr economías de escala y de experiencia por aumento de la producción-comercialización de los agentes participantes, bien sea a través de la especialización (acuerdos verticales) o por ser conjunta (acuerdos horizontales).
- c. Consecución de economías de alcance, al compartir algún tipo recursos, ahorrando inversiones.
- d. Mejorar las condiciones, respecto a competidores o clientes y proveedores al haber aumentado el poder de mercado.
- e. Fiabilidad en el suministro de inputs y a precio más reducido.
- f. Aseguramiento de la calidad de los inputs.
- g. Reducción de los volúmenes de existencias.
- h. Control sobre la distribución del producto final crear una infraestructura de distribución.

### 3. *Objetivos de la conformación del clúster*

Según Berumen & Palacios (2011):

- Concretar o consolidar las fuentes de oferta y demanda.



- Mayor flujo de transferencia de tecnología de una empresa a otra.
- Complementariedad tecnológica entre las empresas participantes.
- Economías de escala y alcance (en la producción a otros campos)
- Comercialización de productos
- La especialización en habilidades concretas
- Incrementar la flexibilidad y las fortalezas
- Diversificar el riesgo
- Potenciar las ventajas y los conocimientos
- La reducción de costos

#### K. Desarrollo de iniciativa clúster

Los clústers como “masas críticas de inusual éxito competitivo en áreas de actividad determinadas, los clústers son una característica llamativa de todas o casi todas las economías nacionales, regionales e incluso metropolitanas” (Porter, 1998b, p.266), son una característica clave de prácticamente cualquier economía nacional, regional, estatal e incluso metropolitana, especialmente en los países más desarrollados, es por ello que se considera al clúster como “redes de producción empresas fuertemente interdependientes (incluyendo proveedores especializados), ligadas unas a otras en una cadena de producción que añade valor” (OECD, 1999, p.85), de lo precedente se menciona a las cadenas productivas como la unidad fundamental de los clústers, según Porter (2000) citado por Laguna (2010) “los clústers (o por lo menos la cadena productiva que los integra) representan una unidad para el análisis de la competencia intermedia entre la empresa y la industria, los cuales tienen una importancia intangible en el ambiente de negocios de una localidad, más allá de la recolección de impuestos, costos de servicios o salarios” (p. 122).



El estudio de iniciativa clúster se pueden realizar desde varios niveles, para la presente investigación se toma el nivel microclúster incluido en el aspecto microeconómico del estudio del clúster, según la clasificación de Roelandt & Den Hertog (1998), en este análisis a nivel micro se hace referencia a vínculos entre empresas analizando la competitividad de una red de proveedores en torno a una empresa núcleo, en el que las empresas que conforman el clúster potencial son la base del estudio, cuya idea de clúster se emplea para identificar pequeños grupos de empresas dispuestas a tomar iniciativas colectivas que generen beneficios sean estos directos o indirectos para cada uno de los participantes (ECA, 2004).

Para la identificación de una iniciativa clúster potencial desde una perspectiva práctica, se puede realizar desde dos enfoques, propuesto por Laguna (2010):

1. Se puede realizar desde la escala de análisis propuesto por Roeland & Den Hertog, los microclúster, mesoclúster y macroclúster.
2. Aplicando un enfoque de análisis en el que se analiza el tipo de relación entre las entidades y agentes potenciales que conformaran el clúster. Estas pueden ser relaciones de producción o relaciones de innovación.

La iniciativa clúster como un criterio para la formación del mismo, agudiza el enfoque en los agentes, en su percepción para la formación del clúster per se. Según lo expuesto por Gaia & D'Avila (2013) el nivel de factibilidad de iniciativa clúster incluye aspectos como la receptividad y disposición de los agentes de la cadena: Que hace referencia a la percepción de los agentes ante una posible formación de clúster, su nivel de iniciativa colectiva para la formación del clúster y su disposición para trabajar en conjunto con los demás agentes de la cadena y con las instituciones del gobierno. Así



mismo, analiza el grado de cooperación o interacción existente entre los actores y su tipo de relación predominante.

*a). Retos de las iniciativas de clúster*

Según Cárdenas & Restrepo (2013) las iniciativas clúster nos llevan a la conformación de las mismas, establecida en base a parámetros muy bien estudiados, las iniciativas clúster conllevan a retos cuando estos son impulsados desde el gobierno a través de políticas y programas, tales como:

**Focalización de los clústers hacia un tipo de empresas:** Cuando los gobiernos emiten una serie leyes que promueven las aglomeraciones para Pymes, generalmente la participación de las empresas grandes empieza a ser escasa y pasiva, lo que conlleva a esfuerzos en vanos por la conformación de clúster, ya que estos necesitan la participación activa de todos los intervinientes en el sector productivo.

**Motivación de la participación de las empresas:** Generalmente las empresas potenciales a formar el clúster, empresas circunscritas a la iniciativa, lo hacen por el beneficio tangible que otorga el estado mas no por un compromiso serio de participar en un clúster y obedecer las reglas de este proceso.

**Participación en la estrategia económica regional:** El estado suele incentivar las iniciativas clústers a través de beneficios económicos, no se expresa que esto sea negativo, es más se podría afirmar que los capitales financieros son sumamente importantes en este proceso, pero el actuar del estado no se limita sólo a otorgamientos de recursos financieros. Sino, también, su participación debe estar comprometida en soslayar barreras del clúster cuando éste tiene problemas para el alcance de innovaciones y competitividad.

**Objetivo de cooperación de los clústers:** La cooperación de los clústers suele estar enfocada en una cooperación de actividades operacionales, aunque esto es importante, no



se expande el ámbito de la cooperación pudiendo llegar a otras actividades primarias de la cadena permitiendo un mayor aprovechamiento del clúster constituido.

### **2.2.1.1. Cadenas productivas**

Para Porter (1998b) las empresas que cooperan en un clúster a menudo tienen ramas de actividades distintas, más las mismas empresas que cooperan en un proceso de innovación puede que también lo hagan en un proceso productivo, por lo que resulta idóneo la detección y el análisis de las cadenas productivas para conocer la estructura de lo que se considera la columna vertebral del clúster.

Según Tomta & Chiatchoua (2009) cuando se habla de “cadena productiva se refiere a todas las etapas comprendidas en la elaboración, distribución y comercialización de un bien o servicio hasta su consumo final” (p. 149). En el que participan de manera directa un conjunto de agentes económicos a lo largo de la cadena productiva, algunos actores intervienen directamente en la producción, transformación y venta del producto y otros se dedican a brindar servicios.

Una cadena productiva es un sistema constituido por personas y empresas relacionadas entre sí, por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado. (Porter, 1998b).

Una cadena productiva puede ser competitiva dependiendo de sus actores que la integran, es decir, la competitividad de la cadena productiva se basa en las habilidades, actitudes, talentos, competencias, visión empresarial de sus actores. “Una cadena productiva es competitiva cuando sus actores han desarrollado capacidades y condiciones para mantenerse y aumentar su participación en el mercado de manera sostenible”. (Der Heyden & Camacho, 2006, p. 16).



#### A. Ventaja de la cadena productiva

Las cadenas productivas tienen una serie de beneficios en cuanto a su aplicación, entre las principales podemos mencionar las siguientes, según Kaplinsky (citado en Chavéz et al. 2017):

1. Permite un enfoque completo e integral del proceso productivo a través de todos sus eslabones, ya que su enfoque también acoge a las etapas intangibles como la distribución y comercialización.
2. El flujo de información que surge en los eslabones de la cadena productiva genera un incremento en la competitividad, esto a raíz de no encontrarse en igualdad de condiciones para todos los actores.
3. Facilita el análisis de los factores críticos de los diversos eslabones a lo largo de toda la cadena de producción.
4. Además, el diferenciar los eslabones por actividades permite una especialización y el trabajo cooperativo entre los agentes de la cadena lo que contribuye a una eficiencia global de la cadena productiva.

#### B. Clasificación de la cadena productiva

Las cadenas productivas poseen “eslabonamientos” o “encadenamientos” que grafican la interrelación entre agentes económicos o sociales, este término de “eslabonamientos” es mencionado por primera vez por el economista alemán Albert Hirschman en su libro “La estrategia para el desarrollo económico”, en el que infiere que, para fomentar el desarrollo es importante trabajar con eslabonamientos “hacia atrás” y “hacia adelante”, ya que esto permitirá el desarrollo de las economías industrializadas del primer mundo (Hirschman, 1958 citado en Isaza, 2008)



Los eslabonamientos generan interacción entre los diversos agentes que participan en las actividades de la cadena, ya sea de aprovisionamiento, producción, transformación y comercialización, denominados así, por vínculos productivos. Los vínculos productivos presentes en una cadena productiva harán que la cadena tenga caracterizaciones distintas a otras generando tipos de cadenas productivas, presentadas en la siguiente forma:

1. *Clasificación según el componente:*

Según Villacorta, existen tres tipos de cadenas:

- Cadenas completas: Poseen dentro de su estructura todas las actividades del proceso productivo, desde la provisión de insumos, producción, transformación e industrialización, distribución y comercialización, hasta llegar al consumidor final.
- Cadenas incompletas: Reúnen dos o más actividades del proceso productivo, pero no es completa generando falta de eficiencia, bajo desarrollo y un flujo de información débil.
- Cadenas integradas: Son aquellas que el resultado/producto de la cadena sirve como insumo para otra cadena productiva.

2. *Clasificación según el actor:*

Según Gereffi (1999), en su estudio sobre el análisis de las cadenas productivas, observó que las relaciones y vínculos entre los agentes de la cadena productiva dan lugar a su clasificación, como, cadenas impulsadas por el comprador y cadenas impulsadas por el productor.

Cadenas impulsadas por el comprador:

Son cadenas construidas a partir de necesidades de los compradores que son, firmas, empresas, comercios minoristas, quienes impulsan la formación de cadenas



localizadas en los países exportadores (tercer mundo), los productos obtenidos están hechos de acuerdo a especificaciones detalladas del comprador, pueden ser diversos artículos como; zapatos, juguetes, vestir, electrodomésticos, artesanías, etc. Por ende son los mismos los que se encargan de la distribución y comercialización de los productos.

Cadenas impulsadas por el productor:

Las cadenas impulsadas por el productor son aquellas en las que los agentes procuran un desarrollo de la interrelación de sus eslabonamientos, hacia atrás y hacia adelante. Por ejemplo, en la producción de aviones, las empresas dedicadas a esta actividad son las que tienen mayor control, tanto para atrás como para hacia adelante; hacia atrás, sobre los proveedores de insumos y materias primas, hacia adelante, con los distribuidores y comercializadores.

### *3. Clasificación según la actividad:*

La cadena productiva puede diferenciarse según la actividad a la que se dedica, mencionamos a la actividad agrícola por ser la actividad con mayor impacto en la sociedad históricamente, la agricultura es la actividad económica desarrollada por los hombres desde hace miles de años, por ello, no es de sorprenderse que actualmente lo siga siendo, las cadenas productivas agrícolas también tienen una clasificación dentro de la misma, las cuales, según García citado en Chavéz et al. (2017) se diferencian en tres estructuras:

- Estructura de una sola dirección, conforman actores que van desde la producción hasta la comercialización.
- Estructura con relación de agroindustria, en la que el producto tiene una mayor transformación

- Estructura asociada, los productores de la cadena tienen mayor alcance en los eslabonamientos de la cadena, es decir, sus productos pasan por una transformación y además son comercializados por los mismos productores hacia mercados tanto locales como internacionales.

### C. Características de la cadena productiva

Las cadenas productivas se pueden caracterizar desde dos enfoques distintos; tradicional y moderno, tomando en cuenta que cadena productiva es como un proceso o itinerario que sigue un determinado producto a través de la producción, comercialización, hasta el consumidor final (Tomta & Chiatchoua, 2009).

#### a) *Enfoque tradicional de la cadena productiva*

Es el mismo tamaño para cada etapa del proceso

Es secuencial: lento estático, analógico (falta de efecto feed-back)

#### b) *Enfoque moderno de la cadena productiva*

Proveedores, productores y consumidores de la cadena productiva forman parte de un mismo núcleo.

Existe trabajo colaborativo y sistemático (proceso ágil y escalable)

Oportunidad de crecimiento para los agentes de la cadena productiva

### D. Estructura de la cadena

Las cadenas productivas, están compuestas por diversos eslabones, según la actividad de la cadena y su nivel de complejidad. Las cadenas productivas están compuestas por 4 grandes encadenamientos: producción, transformación, distribución y comercialización.

1. Producción: Eslabón cuya actividad, se considera la principal, ya que transforma la materia prima e insumos en el producto final y subproductos, además, se



- encarga de las actividades previas a la producción como, el aprovisionamiento de la materia prima (ONUDI, 2004).
2. Transformación: Se encarga de otorgar el valor agregado al producto para su comercialización, es en este proceso en el que el producto obtiene diferenciación de otros productos del mercado, permite generar diversidad en el producto (Chávez, 2017).
  3. Distribución: Este eslabón es en muchos acepciones unida a la comercialización, esta actividad se refiere a la recolección y distribución del producto desde un actor hacia otro en la misma cadena o hacia el cliente final.
  4. Comercialización: Existe divergencia en el alcance de la acepción de este eslabonamiento, según ONUDI (2004), incluye también las actividades realizadas en el eslabonamiento de distribución, pero para otros autores sólo implica actividad de venta del producto y colocación en el punto de venta o al cliente final.

### **2.2.1.2. Iniciativas colectivas**

#### **A. Iniciativas colectivas y asociatividad**

Las iniciativas colectivas como el principio de actos a realizar de manera comunal y asociada, se considera como el suceso asociativo para alcanzar resultados concretos. Según Rosales (1997) la asociatividad “es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (p. 1). Haciendo este mecanismo de estrategia colectiva oportuna en el desarrollo de ventajas competitivas.

“La asociatividad como estrategia competitiva del desarrollo local...ya inicio el camino del conocimiento previo, de los procesos empresariales para las



organizaciones jurídicas a través de la confianza, participación, cooperación y actuación de todos los actores del entorno... elementos básicos del fortalecimiento del desarrollo del individuo y de los grupos humanos..”

(Brivio, p. 1)

Para Villarán (1998) la asociatividad es vista como un asunto de urgencia para reorganizar la estructura productiva del país, una acción de colectividad entre productores generaría beneficios entorno al sistema productivo que a su vez permitiría una mayor eficiencia en la producción y en el fortalecimiento de la dinámica empresarial. Al hablar de asociatividad es imposible no relacionarlo con el “capital social”, que según el autor se entiende como:

“... un atributo comunitario que engloba aspectos de la vida social como son las redes sociales, normas y confianza mutua, las cuales son formas más objetivas de alcanzar objetivos y metas comunes de los individuos que gozan de ese capital social” (p. 20).

En el marco del capital social, se entiende a la asociatividad como “fruto de la cooperación o coalición de personas o empresas en función de un objetivo común,.. Se le puede frasear también como realizar las cosas en conjunto, hacer alianzas entre individuos, grupos y entre ambos” (Tello, 2006, p. 22).

En ese contexto se puede diferenciar dos tipos de asociatividad; la formal, e informal. La formal es aquella en el que existe una estructura, hablamos de una organización formal, con directivas, requisitos de afiliación, reuniones acordadas, cuotas, credencial de pertenencia, etc. Estas organizaciones pueden adquirir un estatus jurídico en la sociedad aunque no es obligatorio hacerlo. La asociatividad informal es aquella en la que no existe ningún andamiaje organizativo, opera por la fuerza de la tradición y la



costumbre. En nuestra sociedad se puede observar organizaciones, de parentesco, paisanaje, étnicos que implican normas de reciprocidad y redistribución en la vida cotidiana. Podemos mencionar a estas organizaciones presentes en el ámbito rural, a los que se consideran como prácticas y normas laborales ancestrales como la Mita (servicio obligatorio), la Minka (ayuda colectiva) y el Ayni (prestación mutua de servicios) y otros.

## B. Capital social

Según Díaz (2003) el capital social "fomenta la acción colectiva, el autocontrol y la responsabilidad social al acercar entre sí a los seres humanos por medio de la confianza, la reciprocidad y las reglas de juego; estos elementos son esenciales para todo el proceso de desarrollo ... sostenible" (p. 247).

En la investigación realizada para el Consorcio de investigaciones Económicas, Tello (2006) discurre, que:

“El Capital Social constituye uno de los factores inherentes a la acción colectiva junto a las aspiraciones individuales y grupales...Se considera que este tipo de capital puede mejorar la eficiencia de la sociedad, facilitando acciones coordinadas entre sus integrantes, no solamente en el plano económico sino en diversas manifestaciones socio-culturales” (p. 7).

El capital social puede ser concebido como una red de relaciones que posee una organización (o individuo), la cual le proporciona valor al permitirle el acceso a los recursos que están incrustados en la red Florin et al. 2003, p. 3)

Según Adler & Kwon (2002) afirman que “el capital social es en todas sus formas una relación y no una cosa” (p. 17), es así que la presencia de la misma genera acciones e iniciativas colectivas en un grupo de personas. El capital social permite que prospere la colaboración y uso de las oportunidades de las redes sociales y llevar a cabo iniciativas



colectivas, también se podría definir al capital social como las “redes sociales y normas de reciprocidad asociadas a ellas”. (Putnam, 2000 citado por Vidales & Sádaba, 2017).

Según Fukuyama (1997) citado en Tello (2006) “el capital social es un conjunto instantáneo de normas y valores informales impartidos entre los actores de un conjunto de personas que les permite cooperar entre ellos” (p. 9). Valores y normas que permiten las relaciones interpersonales y la convivencia social.

El Capital Social desde su paradigma y el neo institucionalismo, plantea que “las relaciones estables de confianza, reciprocidad y cooperación pueden contribuir a tres tipos de beneficios; una reducción de costos de transacción, producción de bienes públicos y facilitar la constitución de actores sociales y de sociedades civiles saludables” (CEPAL, 2004, p. 7). Es importante aclarar que se los valores como la confianza mutua, junto con la cooperación, la efectividad institucional o el apoyo mutuo, podrían considerarse elementos del capital social y no una consecuencia. Esto tomando como referencia lo acotado por Tello (2006) al referirse a la confianza, solidaridad o reciprocidad, valores convertidos en normas, como las piedras angulares del capital social,

Cabe diferenciar que en la literatura del concepto capital social se tiene dos enfoques: el enfoque estructuralista, que considera al “capital social” como una serie de recursos disponibles para los individuos derivados de su participación en redes sociales y queda claro que los individuos o colectivos no podrán participar acceder a dichos recursos si no participan de alguna manera en redes sociales; y el enfoque culturalista que define al capital social como “un conjunto de valores y actitudes que poseen los ciudadanos y que determinan cómo se comportan unos con otros”. (Herreros, 2002, p. 22).



a) *Dimensiones del capital social*

El capital social es un constructo multidimensional, cuyo valor no puede ser medido de manera directa, sino a través de diversas dimensiones que hacen su aproximación al capital social. Diversos autores han realizado investigaciones tomando en cuenta una o más dimensiones, tales como: dimensión estructural, dimensión relacional y de recursos.

La dimensión estructural:

Se refiere al tejido general de las relaciones de una empresa o asociación, en esta dimensión se toma en cuenta toda la interacción social que se produce en la red, centrándose en las propiedades del sistema social y de la red de relaciones como un todo. Es así que determinando las localizaciones de contactos de las demás empresas ayuda a una a obtener ventajas, oportunidades o beneficios. (Casanueva et al. 2010)

La dimensión relacional:

“La dimensión relacional del capital social analiza las características y atributos de las relaciones, como la confianza y otros incentivos complejos que se derivan principalmente de la historia y de la reputación de la empresa” (Gulati et al. 2000, p. 203). Cuando dos empresas tienen un flujo de información de manera constante esta acentúa su relación de confianza y es más probable que las empresas o individuos se perciban unos a otros como merecedores de confianza. “Así, dos empresas que confíen mutuamente van a estar más dispuestas a compartir sus recursos sin preocuparse de posibles comportamientos oportunistas”. (Casanueva, 2010, p. 42)



### La dimensión recursos:

Es el grado en el cual los contactos de la red poseen recursos valiosos, en esta dimensión se observa que las empresas movilizan los recursos de sus contactos, para ello deben conocerlos, cuantificarlos o valorarlos, es así que, se puede afirmar que la motivación de las interacciones entre empresas e individuos es acceder a los recursos de sus socios contactos, generando un intercambio de habilidades y aprendizajes. (Casanueva et al. 2010).

#### *b) Elementos del capital social*

Para Putnam (1994) citado en Tello (2006) el capital social está conformado por i) el grado de confianza existente entre los actores sociales de una sociedad; ii) las normas de comportamiento cívico practicadas; y, iii) el nivel de asociatividad que caracteriza a esa sociedad, observada desde su participación en asociaciones informales, acciones cooperativas. Putnam destaca la importancia de la confianza, reciprocidad y participaciones colectivas como un fomentador de mayor cooperación entre los agentes sociales y el desempeño institucional.

La relación entre los tres elementos expuestos por Putnam, coadyuva a la cooperación social, en virtud de que la confianza está estrechamente vinculada con la reciprocidad, ya que conecta las expectativas con la capacidad de decidir. La importancia de la norma de reciprocidad para el capital social descansa en que estimula la posibilidad de que los individuos cooperen entre sí para el beneficio mutuo. (Gordon, 2006). De las participaciones en asociaciones y las redes de intercambio social, se expresa en palabras de Gordon (2006) lo siguiente:

“De las redes de intercambio, Putnam destaca las asociaciones de carácter voluntario como espacios de interacción social en los que se crean



condiciones para el desarrollo de la confianza y el reforzamiento de las normas de reciprocidad; se facilita la comunicación entre quienes participan en ellas; se favorece el flujo de información sobre el comportamiento de los demás; se propicia el aprendizaje de actitudes de cooperación, y se estimulan el compromiso cívico y la preocupación por los asuntos públicos. Asimismo, a la vez que estas asociaciones representan un pasado de colaboración, proporcionan un proyecto para la cooperación futura (Knight, 2001). Bajo esta visión, los componentes del capital social están interrelacionados y se refuerzan mutuamente” (p. 399).

La confianza, la reciprocidad como fomentadores de la cooperación, permiten las participaciones en asociaciones, es así como se toma a la cooperación como la expresión del nivel de participación en asociaciones formales e informales.

- Confianza

La confianza es un conjunto de expectativas racionales positivas que se basan en la idea de la comprensión del interés del otro y en cálculos que evalúan los costos y beneficios de ciertos cursos de acción de quien confía o de la persona en quien se confía (Gordon, 2005). La confianza desde un enfoque individual es “la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista, por medio de palabras, obras o decisiones” (Robbins, 2004).

Es decir, la confianza “es la creencia en que los otros actuarán de manera honesta y de buena voluntad; que poseerán los conocimientos técnicos que dicen tener o que ejercerán un liderazgo basado en su prestigio en el sector de actividad industrial” (Valenzuela & Contreras, 2013, p. 239). Así mismo, el autor señala que, como elemento dinámico del entorno de los negocios, la confianza se construye en la relación y está sujeta



a permutaciones en el tiempo, las circunstancias y las condiciones de los participantes; en fin, se construye con base en interacciones iteradas entre los agentes económicos. “El valor económico de la confianza descansa en el hecho de que permite interacciones entre personas y entre organizaciones” (Nooteboom, 2002).

Para Mu et al. (2008) señalan que “la confianza juega un papel fundamental en la adquisición de conocimiento facilitando la transferencia de las capacidades más tácitas y ambiguas y que, de esta forma, incide de manera positiva en el rendimiento de innovación de la empresa” (p. 86).

Cabe resaltar que un alto grado de confianza social reduce los costes de cualquier tipo de transacción y facilita el flujo de información. Por algunos analistas, esta es considerada como la variable más importante a la hora de cuantificar el Capital Social.

Las bases de la confianza, que conllevan la reducción de la incertidumbre y fortalecen los lazos de confianza, según Luhmann (1996) son: i) “el desplazamiento parcial de la problemática de lo externo a lo interno”, es decir, el fortalecimiento de la confianza por las condiciones externas; ii) el proceso de aprendizaje por el cual se aprende a confiar (o a no confiar); y iii) la detección de símbolos en el entorno que le predispongan a otorgar confianza.

Según Valenzuela & Contreras (2013) la confianza tiene tres dimensiones para evaluarse desde un ámbito de cliente proveedor, agentes que negocian o entablan una relación de tipo comercial, aunque los ámbitos de estudio de la confianza es muy diversa, estas dimensiones son; normativa, técnica y estratégica.

**Cuadro 3:** Dimensiones de confianza (Cliente-Proveedor)

CONFIANZA NORMATIVA	CONFIANZA TÉCNICA	CONFIANZA ESTRATÉGICA
Confianza en las intenciones de los agentes de actuar con responsabilidad en lo que les toca en el proceso, y en su decisión de actuar con buena voluntad y honestidad y no de manera oportunista aunque ello implique sacrificios ganancias a corto plazo.	Confianza en las competencias técnicas, organizacionales y comunicativas de los socios. Es decir, confianza en la capacidad de los clientes y proveedores de hacer lo que se comprometen a hacer.	Confianza en las empresas asociadas bajo el supuesto de que conviene confiar en ellas ya sea por su prestigio, su influencia en el mercado o el tipo de gobernanza o liderazgo que ejercen.

FUENTE: Valenzuela & Contreras (2013)

La confianza es esencial en la comunicación, cuando existe confianza entonces podrá existir una interacción entre individuos ya que la confianza promueve la participación y como resultado la comunicación. Se puede afirmar que la confianza tiene como cimiento a la comunicación. Es ella la que determina, en última instancia, la precisión y el volumen de información que se intercambia. Esto es así porque muchos objetos de comunicación pueden hacer a una parte vulnerable con respecto a la otra. “El conocimiento y la información no pueden ser intercambiados libremente cuando una parte no está segura de cómo la otra va a usar la información.” (Jones & George, 1998, citado en Lockward, 2011). Desde la perspectiva del dialogo y la comunicación, según Vidales & Sádaba (2017) la confianza posee las siguientes variables:

#### Cuadro 4: Variables de la confianza

	VARIABLES
CONFIANZA	Cantidad de información compartida
	Tipo de información compartida
	Comunicación cara a cara
	Espacios abiertos privados

FUENTE: Adaptado de Vidales & Sádaba (2017).

- Reciprocidad

La reciprocidad es “el intercambio normativo y continuo de bienes y servicios entre personas conocidas entre sí, en el que entre una prestación y su devolución debe transcurrir un cierto tiempo, y el proceso de negociación de las partes, en lugar de ser un abierto regateo, es más bien encubierto por formas de comportamiento ceremonial. Las partes interactuantes pueden ser tanto individuos como instituciones” (Giorgo & Mayer, 1974).

Según Sahlins (1963), citado en Lomnitz (2005) existen tres tipos de reciprocidad; la generalizada, que trata de dar sin esperar recibir inmediatamente; la balanceada, en la que se espera obtener algo en equivalente a cambio del don; y la negativa, en la que se espera recibir lo más dando lo menos, como menciona Sahlins, la reciprocidad negativas “es un intento por obtener algo impunemente sin dar nada a cambio”. De acuerdo a lo connotado por Sahlins se hace oportuno lo expuesto por Gouldner (1979) citado en Canals (2002):

“Específicamente, sostengo que la norma de la reciprocidad, en su forma universal, plantea dos exigencias mínimas relacionadas entre sí: 1) la gente



debe ayudar a quien le ha ayudado, y 2) la gente no debe perjudicar a quien le ha ayudado” (Gouldner, 1979, p. 232).

Así mismo, aclara Gouldner (1979) (citado en Canals, 2002) que “la gente habitualmente ayuda a quien la ayuda” (p. 236), ya que reciprocidad no implica incondicionalidad ni que se deba intercambiarse lo mismo.

Pero, la reciprocidad tiene distintas clasificaciones en las que sí se puede hablar de una incondicionalidad, en contraparte con lo antes mencionado, según Calvo (2016) la reciprocidad puede distinguirse en tres formas de expresión:

#### Reciprocidad contrato:

Desarrollada en la economía tradicional, en el que los contratos, son los instrumentos principales de la economía de mercado. El contrato se caracteriza por su bidireccionalidad: se da y se recibe. Existe un intercambio de valores equivalentes, se habla de la contraprestación, aclarado en el contrato y en caso haya un incumplimiento de la misma, se puede recurrir a instancias judiciales exigiendo la contraprestación de la acción económica. Las características de la reciprocidad contrato, son:

- ✓ Bidireccionalidad: Mi prestación exige la tuya en relación a mí y viceversa.
- ✓ Condicionalidad: Mi prestación es condicional a la tuya.
- ✓ Equivalencia: Las prestaciones deben ser estimadas en un valor equivalente.

#### Reciprocidad genuina:

La encontramos en las diferentes formas de economía social, como el voluntariado, y en otras dinámicas organizacionales. Sus características son:



- ✓ Bidireccionalidad: Se realiza una contraprestación de manera independiente y libre, se crea entre las partes el fin último de la reciprocidad que es el “bien relacional”.
- ✓ Ni condicional, ni incondicional: La prestación no exige la precondition de la otra parte, en ese sentido surge la expresión de gratuidad, al mismo tiempo que si no se da una respuesta de gratuidad entonces no es reciprocidad, Un ejemplo de esta relación de reciprocidad son los voluntariados, quienes realizan una prestación, sin esperar una condición de la otra parte, pero a su vez si no reciben una muestra de estima o atención, entonces abandonaran la acción.
- ✓ Percepción de equivalencia: El intercambio de la prestación no es de valores equivalentes o cuantificables, en muchos casos un simple “gracias” puede considerarse una acción reciprocante. “Lo importante es que ambas partes sientan en un plano de igualdad, porque sin igualdad sustancial no hay reciprocidad” (Calvo, 2016, p. 22).

#### Reciprocidad incondicional:

Posee algunos elementos de la reciprocidad genuina, pero su principal diferenciador es su carácter de “Apertura” o transitividad, lo que significa que la actitud reciprocante puede no estar dirigida hacia quien inició la relación, sino hacia un tercero. Es la apertura la que hace una fluidez comunicativa distinta a un “encuentro de interés” sino a un denominado “encuentro de gratuidad”. Su característica es la incondicionalidad; la recompensa está en el comportamiento antes que en los resultados materiales, significa hallar sentido en el “donarme” hacia los demás, antes que en la respuesta de los otros hacia mí (Bruni & Calvo, 2009).



Para los determinantes de la reciprocidad en la cadena productiva, en particular, aislamos la relación entre dos medidas de capital social, una para el individuo y otra para su entorno, de acuerdo a la percepción de la reciprocidad del individuo, esta se puede realizar desde dos puntos de vista; el endógeno y el exógeno, adoptado de la Encuesta del Capital Social para México y la Word Values Survey (WVS).

*Percepción endógena:*

Es lo que se piensa desde un enfoque interno, influenciado por situaciones que suceden internamente, la percepción endógena refiere a que se piensa sobre una determinada cuestión. La reciprocidad, de manera cualitativa es el grado de perceptibilidad interna, es saber hacer sobre una función de beneficio mutuo, que se opina de sí mismo en cuanto a la reciprocidad.

*Percepción exógena:*

Es una percepción externa, sin la afectación de los fenómenos internos, se puede afirmar una suposición desde el punto externo, Es decir, lo que se piensa sobre la actitud de reciprocidad de los demás individuos.

- Participación colectiva y cooperación

Según Hernandez (2007) la cooperación puede ser evaluada desde diferentes criterios, la motivación es “un tercer criterio de clasificación, en el que se analiza los motivos que conducen a la cooperación, de acuerdo con el cual algunos autores hablan de dos categorías esenciales: relaciones de aprendizaje y acuerdos de sustitución de habilidades (Child & Faulkner, 1998). Entre algunos de estos motivos se encuentran: la transferencia o complementariedad tecnológica; los acuerdos de marketing; las economías de escala; la reducción del riesgo (Marty & Smiley, 1983). En las relaciones

de aprendizaje las firmas buscan mejorar su conocimiento en determinado aspecto del negocio y aprovechar la relación para fortalecer su capacidad interna en el desempeño de la actividad o actividades específicas. Las firmas pueden mantener, o no, estrategias competitivas simultáneas en algunos aspectos del negocio. En la sustitución de habilidades la cooperación se da esencialmente en el terreno de la optimización de actividades o funciones de acuerdo con las capacidades de los diferentes socios” (p. 123).

“En esta dirección, Bell & Zaheer (2007) señalan que la transmisión de conocimiento tácito implica demostración antes que enunciación, y la demostración es llevada a cabo más rápida y fácilmente cuando las organizaciones se hallan próximas a nivel geográfico. La transmisión del conocimiento tácito requiere de un proceso de aprendizaje interactivo, que no es más que un proceso social en el que los participantes deben prestarse apoyo unos a otros, interactuar frecuentemente y estar estrechamente conectados (Mu et al., 2008). Además, consideran que las empresas pueden adquirir el conocimiento tácito mediante la observación, imitación e interacción con otras empresas e individuos” (Casanueva, 2010, p. 40).

### **2.2.1.3. Relaciones intraclúster**

Las relaciones entre los actores pueden ser de tipo colaborativo o de competencia, es importante analizar el tipo de relación que se tiene porque permiten obtener información para generar estrategias de cooperación y asociatividad además de generar políticas de clúster, se pueden diferenciar dos tipos de clúster; clúster de cadena de valor y clúster basados en competencias, las primeras referidas a un flujo de productos y la segunda relacionada con el flujo de conocimiento que genera la innovación, esta clasificación guarda una relación estrecha con “la clásica dicotomía vertical/horizontal de la organización industrial y de la geografía económica” (Navarro, 2003, p. 7). Los clústers



verticales están conformadas por empresas ligadas a cadenas de compra y ventas y los clústers horizontales están conformadas por empresas de productos complementarios y/o similares. Se suele observar que las empresas con mayor relación de a cadenas de compra y venta, es decir de relación vertical en mayor grado el tipo de relación predominante es la colaboración, en contraste las empresas horizontales tienden a una relación de competencia, pero en ambos casos existe competencia, ya sea en mayor o menor grado, la competencia entre las empresas puede ser positiva o negativa, dependiendo como es que actúan los agentes en un entorno competitivo.

#### A. Relaciones de competencia

La competencia en un determinado mercado, genera conflicto entre las empresas, puede este conllevar a beneficios para todo el sector y para el cliente o puede ser degenerativa, hablemos de una competencia negativa, y sus repercusiones. La competencia entre dos o más agentes produce daños mutuos o genera la búsqueda de algo valioso para la empresa no permitiendo compartirlo con otros agentes (Capella, 2012). La competencia destructiva se basa en la obtención de elementos exclusivos o excluyentes, es una relación de ganar – perder.

La competencia positiva, es aquella que permite la superación de las empresas, incita a una mayor innovación y desarrollo de los procesos y productos de las empresas, en la que el primer beneficiario de estas relaciones son los clientes, internos y externos. La competencia “hace que las empresas se esfuercen por desarrollar mejores niveles de operación al tomar como parámetro de comparación los estándares de operación de los competidores y las exigencias del mercado” (Ojeda, 2010, p. 4).

Los agentes pueden mostrar una actitud individualista y de competencia, cuando habiendo comparado los beneficios de la cooperación y competencia notan resultados no



atrayentes o iguales al de una relación de competencia, cuando no se ha tomado en cuenta riesgos futuros por ambientes extremadamente competitivos y por una desconfianza generada del comportamiento de los agentes rivales. Lo positivo de una competencia es que fomenta la innovación, una mayor inversión en I+D para direccionarse hacia la diferenciación del producto y servicio de la empresa agregando valor, esta competencia permite un desarrollo global del mercado, una mayor especialización e incremento de la satisfacción de los clientes. (Ojeda, 2010)

#### B. Relaciones de colaboración

La colaboración es el acuerdo que surge entre dos o más empresas que interactúan y se comprometen a realizar acciones de tal manera que resulte beneficioso para los integrantes. En otras palabras, una relación de colaboración busca beneficios mutuos y/o conjuntos para los agentes. La colaboración permite alcanzar mejores oportunidades entre los agentes, es una relación de ganar – ganar si se realiza de manera adecuada. Una relación de colaboración también puede causar efectos negativos, cuando los costos de la cooperación no son establecidos de tal manera que afecta a uno o varios del grupo cooperativo, está mal coordinada y por ende el fracaso no es exento de esta acción (Capella, 2012). La colaboración entre las empresas puede incluir desde proveedores, clientes, distribuidores y otros actores complementarios, donde las ganancias no necesariamente son equitativas desde el punto de vista objetivo (en la mayoría de los casos), sino desde el punto de vista de los agentes, es decir, es equitativa según la percepción de los mismos (Ojeda, 2010).

#### C. La tensión entre competencia y colaboración:

La competencia y la colaboración no son posturas excluyentes entre sí. Es más, las empresas suelen adoptar comportamientos según la situación empresarial, es decir su actitud varía de acuerdo al esquema por el que se conduce la empresa ya sea de



competencia o cooperación (D'Aspremont & Jacquemin, 1988). Añadido a esto Contractor & Lorange (1988) en su investigación realizada sugieren la necesidad de una complementación entre la competencia y la cooperación, mientras que Lax & Sebenius (1991) aconsejan elegir estrategias tanto de cooperación y competencia para las empresas de tal manera que ambas posturas coexistan para resultados proficuos en el entorno empresarial.

La competencia y la colaboración se definirían como conceptos antagónicos, concurrentes y a su vez complementarios, necesaria su participación en los mercados, ya que siguiendo la postura echa por Morin (1977) se afirmaría que son pares dialógicos, es decir, su coexistencia es imprevisible, su complementariedad es obligatoria y su referencia mutua evita la degeneración de los mercados produciendo un dinamismo que impulsa al desarrollo. “Las empresas deben competir, la competencia tiene efectos positivos sobre la calidad y el desempeño. Sin embargo, la competencia, por sí misma, no garantiza la supervivencia de las organizaciones y mucho menos su impacto positivo en la sociedad” (Hernandez, 2007, p. 126). Este tipo de complementariedad permite la interacción y participación de las empresas en un mercado, ya que donde la competencia se ve limitada, la colaboración actúa generando nuevas posibilidades de avance y viceversa.

#### D. Matriz Estructural de Relaciones Intraclúster

La Matriz Estructural de Relaciones en adelante MER, es una herramienta de tipo descriptiva que permite analizar el tipo de relación preponderante entre un conjunto de firmas, agentes de un sector, aglomeración o cadena productiva, esta herramienta fue propuesta por Capó et al (2008) en la que se observa la tendencia de las relaciones, pueden ser de colaboración, competencia o inexistente:



1. Relación de colaboración: En donde los agentes adoptan posturas de colaboración formal o informal para la superación y desarrollo de las mismas, pero sin afectar a los objetivos individuales que posee cada una.
2. Relación de competencia: Las entidades o empresas compiten entre sí para obtener algo que ambas desean, este tipo de competencia puede ser positiva o negativa.
  - Positiva, relación de “yo gano-tu ganas”, esto contribuye al crecimiento y dinamismo del mercado.
  - Negativa, relación de tipo “yo gano – tu pierdes”, deteriora y crea mercados enfermos.
3. Inexistente: El desconocimiento o la indiferencia en ambas empresas o agentes genera este tipo de ambientes, en el que para la toma de decisiones uno no toma en cuenta a la otra.

Según los autores, se habla de posturas no excluyentes entre la competencia o colaboración, son aspectos que coexisten en las relaciones de las empresas, exceptuando la tercera postura de “inexistente” que si excluye las otras posibilidades de relación entre las firmas.

Para la aplicación de la matriz estructural de relaciones intraclúster se hace uso de las valoraciones que van de un rango de -2 hasta +2, la cual califica el grado de colaboración que existe y el nivel de competencia, originando una tabla de doble entrada para su respectiva valoración.

#### **2.2.1.4. Perfil competitivo**

Las cadenas productivas que integran los clústers representan la unidad para el análisis de la competencia intermedia entre la empresa y la industria, la misma que tiene una importancia intangible en el ambiente de negocios de una localidad (Porter, 2000).



Para ello es imprescindible entender que es competitividad y su relación con el análisis de perfil competitivo en una cadena productiva.

#### A. Competitividad

La competitividad es un término genérico, ya que hasta la actualidad a pesar de los estudios realizados aún no se tiene definido una conceptualización universal, tampoco los factores, variables a tomar en cuenta ni las metodologías de medición.

La competitividad asume factores macroeconómicos como microeconómicos según el autor quien lo define, en un entorno macroeconómico se tomó en cuenta las siguientes conceptualizaciones:

- Según Calleja (1988) “Es la capacidad de producir y comercializar bienes y servicios en los mercados internacionales en competencia con otros países, de forma que proporcione cotas crecientes de empleo y bienestar”.
- Según Porter (1990b) “Es la capacidad de un país para producir y vender bienes en los mercados internacionales manteniendo o aumentando sus cuotas de exportación”.
- Según la Comisión Europea (1999) “Es la habilidad para producir bienes y servicios que pasen el examen de los mercados internacionales, manteniendo al mismo tiempo rentas altas y sostenibles, o, más generalmente, la habilidad de las regiones para generar rentas y cifras de empleo relativamente altos mientras están expuestos a la competencia externa”.

No existe una aseveración conceptual totalmente valida, pero se tiene acordado conjunto de elementos que caracterizan estas conceptualizaciones, clasificándolas de la siguiente manera:



- Definiciones de competitividad con factores macroeconómicos sumamente importantes.
- Definición de competitividad con factores macroeconómicos y microeconómicos.

Los factores macroeconómicos y factores microeconómicos deben ser parte de un análisis de competitividad porque permite resultados más completos, se afirma lo siguiente tomando en cuenta los numerosos estudios realizados a países, en lo que variables como el tipo de cambio, el tipo de interés o el déficit presupuestario no resultan adecuadas en países que disfrutan de un bienestar a pesar de los datos poco favorables en las variables utilizadas (Porter, 1990b).

#### B. Ventaja competitiva y ventaja comparativa

Para un mayor entendimiento de la competitividad es necesario describir las ventajas competitivas y comparativas sin soslayar el concepto de ventaja absoluta, definida como la capacidad de generar mayor productividad entre dos competidores, tomando como acepción de productividad a la capacidad de producir más con el menor uso de los factores de producción. (Cabrera et al. 2011).

Cuando la competitividad se basa en mantener los costos relativos de producción por debajo del mercado, hablamos de ventajas comparativas, que de acuerdo al enfoque tradicional de Ricardo, David, (s. XIX). Según Ricardo, las ventajas comparativas son aprovechadas en los mercados internacionales, cuando un determinado país exporta productos con precios relativamente bajos al país de destino, a su vez, aprovechan este margen de precios para la importación de productos cuyos precios son menores que el mercado local (Monterroso, 2016).



La ventaja competitiva surge del crecimiento del mercado, la proliferación de la competitividad, la especialización de la economía y el fenómeno de la globalización, dando lugar a las ventajas competitivas.

“La ventaja competitiva de una empresa está en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone, y los mismos de los que carecen sus competidores o tienen en menor medida, haciendo posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos” (Porter, 1990b).

Las ventajas competitivas pueden ser efímeras si están basadas en costos, pero en cambio pueden llegar a ser sostenibles si el enfoque radica en la diferenciación de productos, tecnología de la misma empresa (innovación en nuevas tecnologías), marcas e imagen empresarial, etc. Estas ventajas son sustentables a largo plazo ya que posee una base sólida de constante aprendizaje e innovación.

### C. Dinámica competitiva

La competitividad ha pasado de un enfoque en recursos a una enfocada en capacidades y competencias, tornándose en más compleja para su entendimiento en una realidad concreta, ya que toma aspectos temporales e intangibles, que hace a las empresas difíciles de conservar la competitividad, porque decisiones sobre estrategias tomadas hoy, mañana pueden ser totalmente obsoletas. El mercado y la dinamización la convierten en incierta, cambiante e impredecible, lo que obliga a las empresas trabajar en capacidades básicas y bases estructurales sólidas que permita hacer frente estos contextos basados en competitividad.

Las empresas compiten en contextos de “hipercompetitividad”, en la que las ventajas de hoy pueden dejar de serlo mañana. Esto explicado según Porter en los



cambios estructurales del sector, cambios de los factores y las fuerzas que operan en el mercado.

Cabe afirmar, que la tecnología y la innovación son los principales factores que ha acelerado la dinamización de los mercados, se requiere de innovación constante para obtener ventajas competitivas sostenibles. Como lo afirman Tushman et al. (1996) citado en Monterroso (2016) “la habilidad de producir corrientes de diferentes tipos de innovación es lo que conduce a la obtención de ventajas competitivas sostenidas” (p.20).

#### D. Matriz de Perfil Competitivo

El perfil competitivo de una cadena productiva a través del análisis de la matriz permite la estimación de la realidad competitiva de un sector, de esta forma “constituye en un ejercicio panorámico de la situación que caracteriza la dinámica de la actividad económica en el territorio, permitiendo, en esencia, focalizar los diferentes espacios de discusión social alrededor de los puntos de mayor trascendencia” (Echeverry et al. 2013, citado por Botero, 2017, p. 156).

La Matriz de Perfil competitivo es una herramienta que permite hacer una comparación entre las condiciones o factores claves identificados en un segmento del mercado a empresa, esta permite según la ponderación establecida que a través de una fórmula matemática se calcule una calificación que indica el estado en que se encuentra la empresa o mercado analizado (Ariza et al. 2013, p. 39).

La Matriz del Perfil de Competitividad en adelante MPC, se determina a través una escala de valoración del 1 al 4, consolidando los resultados en una sumatoria ponderada en la que 2.5 es considerada como una calificación estándar o promedio de competitividad, una valoración por debajo de este parámetro considera una situación desfavorable en el aspecto evaluado y un valor por encima del estimado (2.5) considera



una situación competitiva y favorable, da a indicar la superioridad del sector (Mosquera et al. 2010).

Los insumos necesarios para alimentar la matriz de perfil de competitividad se basaron en los parámetros definidos por Botero (2017) en el estudio de la cadena productiva del cacao.

- 1) Aspectos del proceso productivo:
  - a) Manejo de los procesos productivos
  - b) Calidad del producto
  - c) Apoyo de entidades públicas y privadas
  - d) Dinámicas de asociación y cooperación en la cadena productiva
  - e) Condiciones naturales para el cultivo
- 2) Aspecto competitivo:
  - a) Procesos de inmersión en el comercio exterior
  - b) Capacidad para cumplir con las condiciones exigidas en el mercado internacional
  - c) Poder de negociación con intermediarios y compradores finales
  - d) Gestión del conocimiento en el manejo agronómico del cultivo
- 3) Aspecto tecnológico:
  - a) Aplicación de nuevas tecnologías
  - b) Investigación y orientación tecnológica
  - c) Utilización de herramientas para la cosecha y la pos-cosecha
  - d) Manejo de sistema de riego



## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.3.1. Asociatividad**

Instrumento de participación social, se caracteriza por surgir del común acuerdo, en que un grupo humano en concordancia con las voluntades individuales que lo componen considera tener intereses similares y un mismo objetivo a realizar, formando así una asociación en particular (Vegas, 2008). La asociatividad es el enfoque que examina la importancia estratégica del trabajo conjunto articulado entre agentes que concuerdan en un beneficio común.

### **2.3.2. Asociatividad empresarial**

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

### **2.3.3. Cadena de valor**

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. (Porter, 1985).

### **2.3.4. Cadena productiva**

La cadena productiva es un sistema en el que los actores se relacionan entre sí, permitiendo una serie de actividades secuenciales para la obtención de un producto, es decir desde las operaciones de suministro de insumos y materia prima, producción, transformación y comercialización de las mismas. (CODESPA, 2011).



### **2.3.5. Capital social**

Constituye una serie de recursos que aúna a los individuos de una comunidad, pues enriquece las relaciones que mantienen entre sí, y beneficia su desarrollo (Smith, 2014). Para Coleman, el Capital Social productivo: “es un recurso para la acción que hace posible al sector (individual o colectivo) el logro de ciertos fines que de otro modo (o con costos muy altos) serían inalcanzables” (cita tomada de Pinelli, 2003, p.55).

### **2.3.6. Confianza**

Es un elemento vital para la convivencia humana civilizada. Constituye un factor de asociación y motivación para la acción conjunta, y por lo tanto resulta clave y determinante para el afianzamiento de los esquemas asociativos de organización empresarial, más aún para el nacimiento o fortalecimiento de clústers, cadenas productivas y otros. (Tello, 2006, p. 42)

### **2.3.7. Competitividad**

Capacidad de mantener un producto en el mercado sobre una base de sostenibilidad, desde la organización es la capacidad de mantenerse vigente y activa; posicionamiento a nivel internacional como un sector que ostenta el liderazgo, brindando servicios de calidad en el mercado que se desempeñe (Porter, 1990b).

### **2.3.8. Consorcio**

Son contratos asociativos mediante el cual las partes participan activamente en un negocio determinado con el objeto de obtener un beneficio económico. Los participantes mantienen su autonomía y cada uno se compromete a desarrollar las actividades encargadas. (Gerencie, 2010)

### **2.3.9. Clúster**

Un clúster o cúmulo es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí. Son “concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales) que compiten pero que también cooperan” (Porter, 1998b).

### **2.3.10. Clusterización**

El proceso de la formación del clúster, adopta el nombre de clusterización, en la que dependiendo de las realidades y el tipo de iniciación del clúster, sigue determinadas fases o etapas, estas pueden ser diferentes para cada iniciativa clúster.

### **2.3.11. Eficiencia colectiva pasiva**

La eficiencia colectiva pasiva o la economía de escalas positivas son ahorros que una empresa puede generar como resultado del accionar con otros agentes. Las economías externas no necesariamente requieren una concentración geográfica de las empresas, pero su aproximación conlleva mejores beneficios.

### **2.3.12. Eficiencia colectiva activa**

Llamado también acción conjunta, es una medida deliberada de asociación que incluye actores que contribuyan en mayores beneficios al gremio, permite realizar acciones que de manera individual suele ser costoso o hasta difícil, como beneficiarse de la reducción de costos, adquisición de tecnologías que puedan compartidas en costes. Esta acción puede llevarse entre empresas, gremios o instituciones conexas.



### **2.3.13. Iniciativa Clúster**

Término que denota un esfuerzo organizado y estructurado para incrementar el crecimiento y la competitividad de los clústers en una región, conectando al sector privado, público y la academia. (Cámara de Comercio de Antioquia, 2018).

### **2.3.14. Mapeo de clúster**

El mapeo de clúster es la caracterización en un momento determinado de una realidad socioeconómica que existe por procesos económicos, dotación de recursos naturales, o concentración de empresas que dedican a un mismo negocio (Porter, 1998a).

### **2.3.15. Productividad**

La productividad, se refiere al “mejoramiento del comportamiento (performance) de uno o varios factores de producción, a partir de acciones dentro del esquema productivo,...dirigidas a fortalecer la competitividad de ese producto”. (Roldan, 2000, p. 13).

### **2.3.16. Relaciones empresariales**

Las relaciones entre empresas pueden ser de competencia como también de colaboración, que implica pertenencia a un clúster, es necesaria la coexistencia de ambas posturas, porque se convierten en fuentes de ventajas competitivas por los efectos que producen en la innovación empresarial (Porter, 1998b).

### **2.3.17. Redes**

Son un conjunto de relaciones que integran a actores que participan de un aparato productivo, incluye relaciones de tipo vertical y/o horizontal sin excluir asociación alguna, ya que su enfoque está basada en la dinamización económica y social, apreciable en las aglutinaciones de actores de una actividad económica (PROEXPANSIÓN, 2004).



### **2.3.18. Reciprocidad**

Intercambio normativo y continuo de bienes y servicios entre personas o entidades, son actos de prestación con devolución caso inmediata y el proceso de negociación de las partes, en lugar de ser un abierto regateo, es más bien encubierto por formas de comportamiento ceremonial. (Giorgio & Mayer, 1974).

### **2.3.19. Variables suaves**

Hace referencia a los factores no económicos de carácter social, también denominados como variables cualitativas en el análisis económico y estadístico. Las variables suaves hacen referencia directa a la confianza, la cooperación y la competencia.



## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

En este apartado se describe los materiales y métodos cuyos procedimientos han sido la estrategia utilizada en la investigación para el logro de los objetivos, detallando el diseño, nivel y métodos aplicados, como la mención de las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, su procedimiento y análisis de los mismos, así como también la descripción de la población y muestra objetiva en la que se realizó la investigación de campo.

#### 3.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

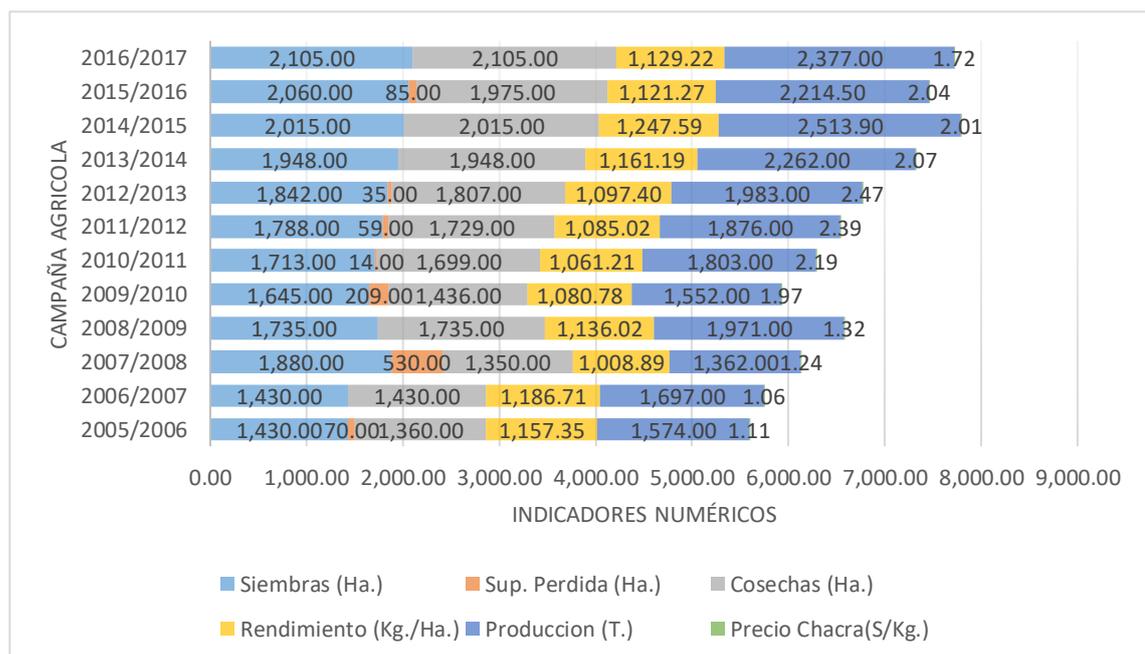
La región de Puno es una de las 25 regiones del Perú situado en el sureste del país. Ocupa 67 mil km<sup>2</sup> de territorio conformado por la mitad occidental de la Meseta del Collao, al oeste del lago Titicaca y las yungas amazónicas al norte. Limita al este con territorio boliviano, al suroeste con las regiones de Tacna, Moquegua y Arequipa, al oeste con Cuzco y al norte con Madre de Dios. La región de Puno cuenta con 18 cadenas productivas de productos como piña, menestra haba, granos andinos, fibra de alpaca, vacunos lácteos y carne de cuy. Respecto al producto de haba grano, las provincias con mayor producción son Yunguyo, Huancané, Puno y Chucuito. Para el estudio se toma en cuenta a dos cadenas conformadas por la Dirección General de Competitividad Agraria de Puno, localizadas en Huancané y Yunguyo.

##### 3.1.1 Provincia de Huancané

La provincia de Huancané se encuentra ubicada en la parte centro oriental de la Región de Puno dentro de la unidad geográfica de Sierra y dentro de ella en la sub unidad geográfica del Altiplano.

La sub unidad geográfica Altiplano se encuentra en una altitud que va desde 3,900 a 4,200 m.s.n.m.; presenta una topografía relativamente plana o medianamente accidentada; la temperatura promedio anual oscila desde 0.06° C. Hasta 16° C, con una precipitación promedio anual de 845 mm., La cobertura vegetal está constituida por pastos naturales. Cuenta con cultivos de diversos productos entre ellos el haba.

### a) La producción de haba grano seco en la provincia de Huancané

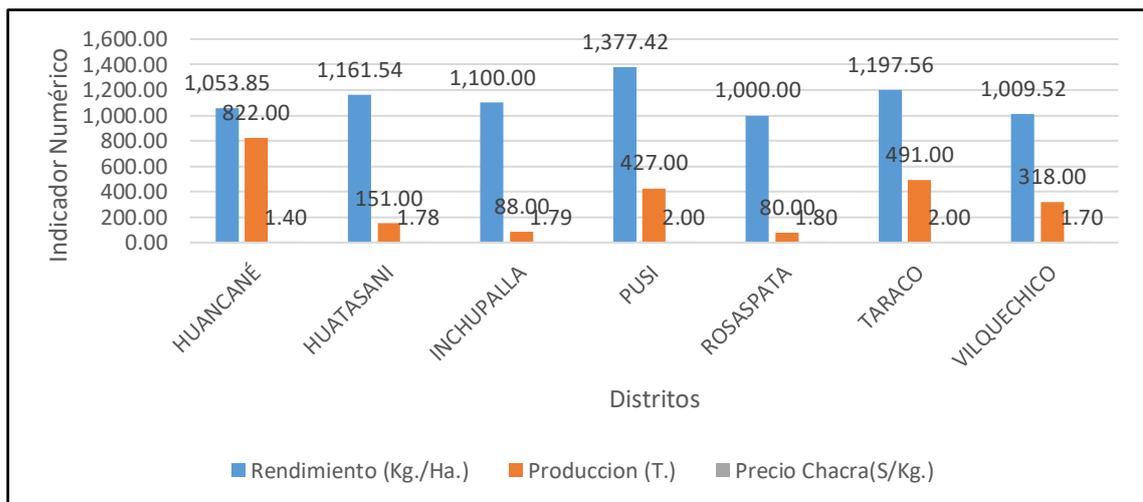


**Figura 2:** Producción de haba grano seco en Huancané

FUENTE: DRA PUNO (2018)

Según datos de la Dirección Agraria de Puno presentados en la figura 2, la producción de haba grano seco en la provincia de Huancané, respecto a los periodos de 2006 al 2017 ha ido en incremento, pasando de los 1574 TM en la campaña 2005/2006 a 2377 TM en la campaña agrícola de 2016/2017.

La producción de haba grano seco en la provincia de Huancané, por distritos.



**Figura 3:** Producción de haba grano seco en Huancané, por distritos 2017

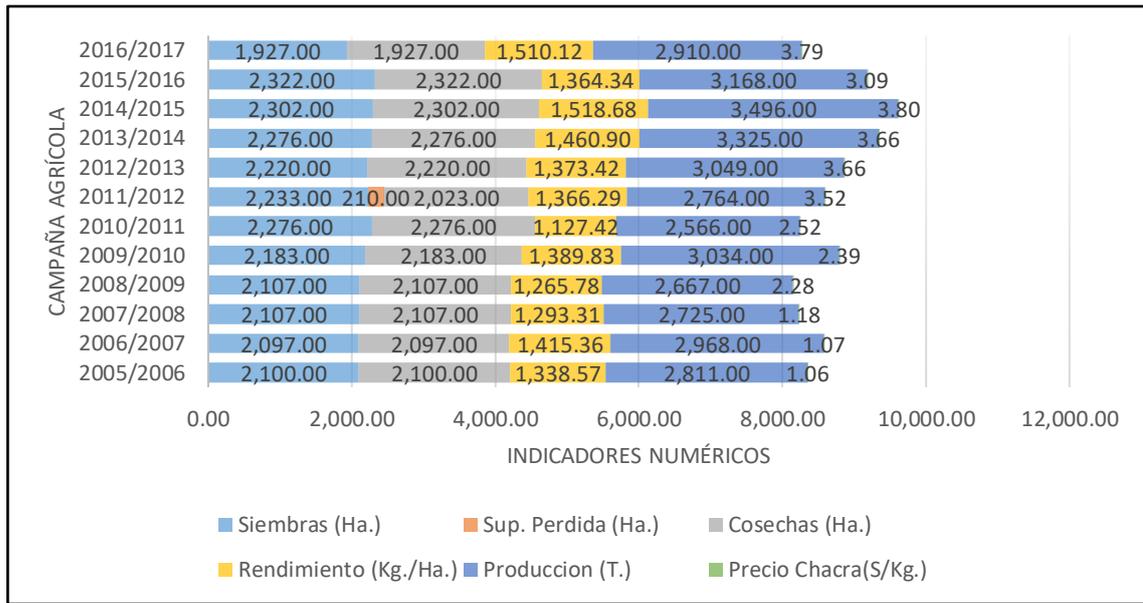
FUENTE: DRA PUNO (2018)

En la Figura 3 se presenta la producción de haba grano seco por distritos en la provincia de Huancané, la misma que se observa como principal productor de haba grano seco al distrito de Huancané con 822 TM, le siguen Taraco con 491 TM y Pusi con 427 TM, podemos observar que todos los distritos sobrepasan un rendimiento de 1000 Kg/ha, siendo el distrito con mayor rendimiento por cosecha de haba seca, Pusi con 1377.42 Kg/ha, le siguen Taraco y Huatasani con 1197.56 y 1161.54 Kg/ha respectivamente.

### 3.1.2 Provincia de Yunguyo

La provincia de Yunguyo presenta unidades geográficas de sierra en su totalidad, la mayoría perteneciente a la zona agro-ecológica circunlacustre donde predomina los principales cultivos como: papa, haba, tarwi, quinua, oca y avena Forraje, dando mayor prioridad el Haba y Tarwi.

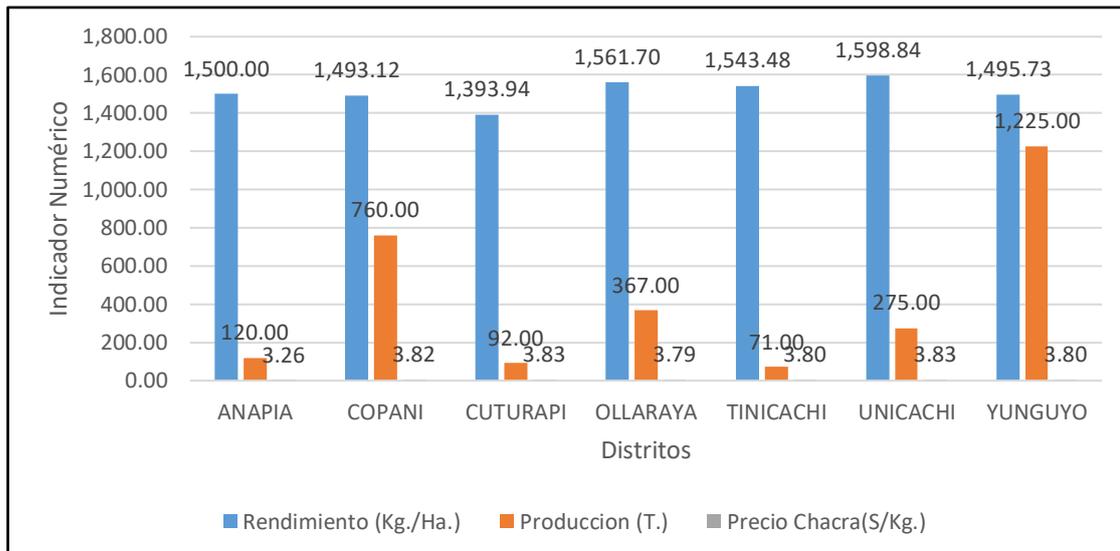
### a) La producción de haba grano seco en la provincia de Yunguyo



**Figura 4:** Producción de haba grano seco en Yunguyo periodo 2017

FUENTE: DRA- PUNO (2018)

La producción de haba grano seco en la provincia de Yunguyo, respecto a los años 2006 al 2017, ha tenido un crecimiento muy bajo, a comparación de la provincia de Huancané la cual ha casi duplicado la producción en casi 10 años, la provincia de Yunguyo en la campaña 2005/2006 ha producido un total de 2811 TM de haba grano seco y para el año 2016/2017 su producción fue de 2910 TM.



**Figura 5:** Producción de haba grano seco en Yunguyo, por distritos. 2017

FUENTE: DRA PUNO (2018)

En la Figura 5 se aprecia la producción de haba grano seco en los distritos de Yunguyo respecto al año 2017 se observa que el mayor productor de haba grano seco es el distrito de Yunguyo con 1225 TM, después se encuentra el distrito de Copani con una producción de 750 TM y Ollaraya con 357 TM. Los rendimientos por cosecha dan el primer lugar al distrito de Unicachi que obtiene un rendimiento de 1598.84 Kg/Ha.

### 3.2 PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO

Para el presente estudio se ha cumplido con lo establecido en el cronograma del proyecto de investigación, el periodo de duración del estudio fue cuatro meses desde diciembre del 2018 hasta marzo del 2019, fecha en la que se realizó la investigación teórica, como la recopilación de información para el estudio y su respectivo análisis de los mismos.

### 3.3 PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO

La recopilación de datos se remite a uso de las técnicas e instrumentos que permiten obtener la información requerida, cada método tiene diversas técnicas, aunque



éstas no son exclusivas de cada método. La recolección de datos es la acción subsecuente a la exposición de las hipótesis.

### Técnica

La técnica, es considerada como el “conjunto de instrumentos y medios a través de los cuales se efectúa el método” (Gomero, 1996, p. 48); la forma por la que se obtienen los datos. La técnica utilizada en el estudio fue la ENCUESTA, que permite recopilar información de la muestra, a través del instrumento seleccionado cuyos ítems intervienen en la medición de los indicadores de iniciativa colectiva para luego realizar la prueba de hipótesis.

### Instrumentos

El instrumento es cualquier recurso, dispositivo o formato (sea este en papel o digital) utilizado para adquirir, registrar o almacenar información, es decir, es la “forma oral o documento escrito para recopilar información” (Gomero, 1996, p, 48). El instrumento administrado en el trabajo de campo fue el CUESTIONARIO, quien en palabras de Chasteauneuf (2009) lo define como “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (citado en Hernández et al. 2014).

Con la ayuda del cuestionario, se ha logrado la recolección de datos necesarios para la investigación. El instrumento se divide en tres partes, diferenciadas por cada dimensión, haciendo uso de preguntas cerradas o estructuradas en sus tres formas: de elección múltiple, tricotómica y dicotómica (ver Anexo A).

La escala de medición para la iniciativa clúster, es elaborada de acuerdo a las dimensiones analizadas, por ende, su valoración depende de cada una de ellas. La escala del nivel potencial tiene 5 niveles: Bajo, medio bajo, medio, medio alto y alto. En el

Cuadro 5 se puede observar con mayor precisión su interconexión con las dimensiones utilizadas para este estudio.

**Cuadro 5:** Potencial de iniciativa clúster

	INICIATIVA CLÚSTER				
POTENCIAL	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
PONDERADO	3	4	5	6	7
PC	Desfavorable 1		Favorable 2		
IC	Bajo 1	Medio 2		Alto 3	
RI	Competencia 1		Colaboración 2		

FUENTE: Elaboración propia

DONDE:

PC: Perfil competitivo

IC : Iniciativa colectiva

RI : Relación intraclúster

Escalas de medición por dimensión:

- ✓ Dimensión iniciativa colectiva, se realizó a través del cuestionario administrado cuyas preguntas permitieron medir la confianza, reciprocidad y cooperación entre los encuestados, tiene una escala de medición porcentual, descritas en los párrafos subsiguientes.

El índice del nivel de iniciativa colectiva, según la operacionalización de variables, la dimensión iniciativa colectiva (IC) tiene tres indicadores, con valoración rango de 0 a 10, cuya escala de medición oscila en un intervalo de 0 a 30 puntos.

Los niveles de calificación son de ALTO, MEDIO y BAJO, las cuales son clasificadas según el nivel presentado, si es bajo se coloca 0 y 3, si es media se coloca 6 y si presenta un nivel alto se coloca 9 y 10. La metodología

para los niveles de IC se presenta en el Cuadro 6 y la escala de los niveles de IC demostrados en el Cuadro 7.

**Cuadro 6:** Metodología para establecer el nivel de IC

Valores posibles	Cantidad de repeticiones	Valor total	Característica del valor	Niveles de IC
0	3	0	Valor mínimo posible	Nivel iniciativa colectiva bajo
3	3	9	Valor que tiende al mínimo	
6	3	18	Valor medio	Nivel iniciativa colectiva medio
9	3	27	Valor que tiende al máximo	
10	3	30	Valor máximo posible	Nivel iniciativa colectiva alto

FUENTE: elaboración propia

**Cuadro 7:** Escala de medición de iniciativa colectiva

ESCALA DE MEDICIÓN	RANGO
ALTO	21 – 30
MEDIO	11 – 20
BAJO	0 – 10

FUENTE: elaboración propia

- ✓ Dimensión relación intraclúster, La matriz de relación intraclúster tiene una escala de medición yuxtapuesta entre los elementos de colaboración y competencia, presentadas en la Tabla 1, cuya valoración correspondiente mide el nivel de colaboración y competencia, estas puntuaciones tienen un rango desde -2 hasta +2, siendo el punto neutro 0, que indica inexistencia de

vínculos, explicado por un desconocimiento de las otras asociaciones e indiferencia.

**Tabla 1:** Simbología de la matriz estructural de relaciones

SIMBOLOGÍA GRÁFICA Y NÚMÉRICA PARA DETERMINAR EL TIPO DE RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LOS AGENTES				
		Competencia		
		Negativa	Inexistente	Positiva
Colaboración	Inexistente	-2	0	+1
	Media	-1	+0.5	+1.5
	Fuerte	-0.5	+1	+2

FUENTE: Capó et al. (2008)

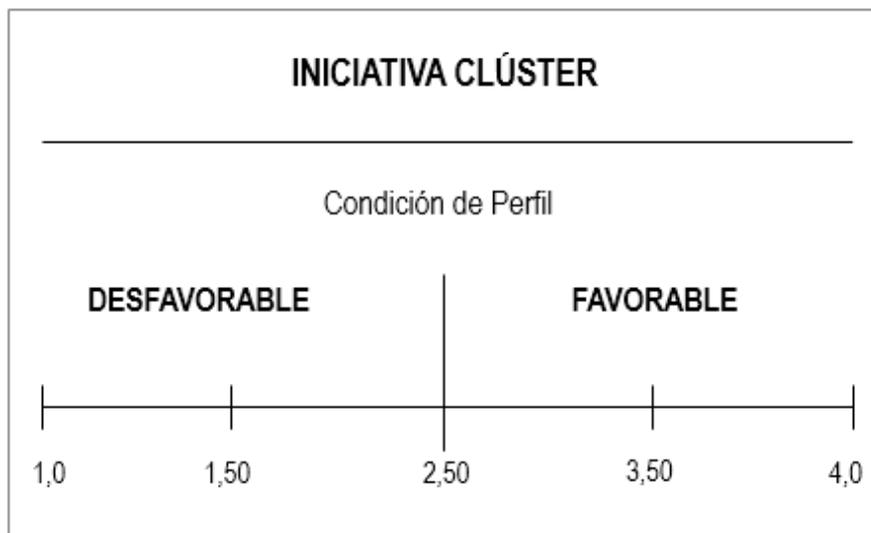
- ✓ Dimensión Perfil competitivo, el modelo de MPC trabajado por Botero (2017), presenta tres aspectos del perfil competitivo con formato tipo Lickert, Se analizó el aspecto productivo, la posición competitiva y el aspecto tecnológico, con una valoración de: malo, regular, bueno y excelente, según el Cuadro 8, las mismas que son valoradas con un rango de 1 al 4. Luego son emplazadas en la escala del MPC para su medición en iniciativa clúster expuestas en el Cuadro 9.

**Cuadro 8:** Niveles de medición MPC

NIVEL	VALORACIÓN
Excelente	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

FUENTE: Botero (2017)

**Cuadro 9:** Escalas de medición de MPC en el clúster



FUENTE: Botero (2017)

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

#### Población

La población como un “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (Arias, 2012, p. 81) son consideradas a las cadenas productivas dedicadas a la producción y comercialización de menestra habas en la región de Puno, establecidas y en actividad. Según datos de la Dirección Regional Agraria de Puno se cuenta con dos cadenas productivas de menestra haba con un total de 10 asociaciones en la región de Puno,

distribuidas en 3 asociaciones en la cadena productiva de Huancané y 7 asociaciones en la cadena productiva de Yunguyo, haciendo un total de 208 productores de haba grano seco.

**Tabla 2:** Población de productores de haba

<b>CADENA PRODUCTIVA</b>		<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>SOCIOS</b>
1. Menestra Haba- Huancané	1	Asociación de Productores Agropecuarios y Artesanal Virgen de las Nieves Llachojani	20
	2	Asociación de Productores Agropecuarios y Artesanal Tikakantutita Huancho	22
	3	Asociación de Productores Agropecuarios Los Líderes de Luriata Marcapata	47
<b>SUBTOTAL</b>			<b>89</b>
2. Menestra Haba – Yunguyo	1	Empresa de productores Agroindustrial Yapuchiri SCRLDA – EPAIY	20
	2	Asociación de Productores agropecuarios Pampas Verdes	13
	3	Asociación de Productores Agropecuarios Artesanos Conservación de Suelos Ocallasi Pajana	15
	4	Asociación de Productores Agropecuarios Conservación del Suelo y Engorde de Ganado San Isidro y Marcos-APACSEG	13
	5	Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Flor de Papa	25
	6	Asociación de Productores Agropecuarios y Artesanos en desarrollo del centro Poblado de Chinumani Copapujo Sector Ingavi Central	17
	7	Asociación de Productores Agropecuarios Transformación, Hidrobiológicos y Artesanos Unión Wiñaymarca.	16
<b>SUBTOTAL</b>			<b>119</b>
<b>TOTAL</b>			<b>208</b>

FUENTE: Dirección de Competitividad Agraria (2018)

### Muestra

La muestra es el subconjunto representativo y finito que se extrae de la población, en la que se hallan todas las características o atributos que posee la población (Arias, 2012; Gomero, 1996).

El tipo de muestra empleada es NO PROBABILÍSTICA POR CONVENIENCIA, en cuyo “procedimiento de selección se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra” (Arias, 2012, p. 85). Conformada por los casos disponibles a los cuales se tuvo acceso, siendo un total de 78 productores de haba a quienes se les pudo localizar y accedieron a brindar información en la aplicación de los instrumentos.

**Tabla 3:** Muestra no probabilística por conveniencia

<b>CADENA PRODUCTIVA</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>SOCIOS</b>
1. Menestra Haba- Huancané	1 Asociación de Productores Agropecuarios y Artesanal Virgen de las Nieves Llachojani	12
	2 Asociación de Productores Agropecuarios y Artesanal Tikakantutita Huancho	13
	3 Asociación de Productores Agropecuarios Los Líderes de Luriata Marcapata	8
<b>SUBTOTAL</b>		<b>33</b>
2. Menestra Haba - Yunguyo	1 Empresa de productores Agroindustrial Yapuchiri SCRLDA – EPAIY	10
	2 Asociación de Productores agropecuarios Pampas Verdes	5
	3 Asociación de Productores Agropecuarios Artesanos Conservación de Suelos Ocallasi Pajana	6
	4 Asociación de Productores Agropecuarios Conservación del Suelo y Engorde de Ganado San isidro y Marcos-APACSEG	8
	5 Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Flor de Papa	4
	6 Asociación de Productores Agropecuarios y Artesanos en desarrollo del centro Poblado de Chinumani Copapujo Sector Ingavi Central	5
	7 Asociación de Productores Agropecuarios Transformación, Hidrobiológicos y Artesanos Unión Wiñaymarca.	7
<b>SUBTOTAL</b>		<b>45</b>
<b>TOTAL</b>		<b>78</b>

FUENTE: Elaboración propia en base a datos de la Dirección de Competitividad Agraria (2018)



### 3.5 DISEÑO ESTADÍSTICO

De acuerdo con Gomero (1996), el análisis de datos consiste en categorizar, ordenar, manipular y resumir los datos de una investigación, reduce los datos a una forma entendible e interpretable, es decir es un proceso que implica clasificar y presentar los datos en cuadros estadísticos o gráficas según la técnica estadística aplicada.

El análisis CUANTITATIVO ESTADÍSTICO de tipo DESCRIPTIVO es la técnica usada para el procesamiento de datos, primero organizados en una matriz de tabulación por cada dimensión estudiada.

Técnica para el procesamiento y análisis de datos por dimensión:

- ✓ Dimensión iniciativa colectiva, se utilizó la técnica de distribución de frecuencias (relativas y acumuladas) y una medida de tendencia central (la media aritmética). Para este apartado se analizó el nivel de confiabilidad con el uso de la técnica del Alpha de Crombach, aplicada a la muestra total de productores.
- ✓ Dimensión relación intraclúster, para esta dimensión se aplicó como técnica la matriz estructural de relaciones intraclúster propuesta por Capó et al (2008), previo llenado de la matriz de tabulación.
- ✓ Dimensión Perfil competitivo, se utilizó la matriz de perfil de competitividad, modelo aplicado por Botero (2017) en los análisis de cadenas productivas realizadas en su investigación. Y para la representación gráfica conglomerada, se utilizó el diagrama de radar.



## **3.6 PROCEDIMIENTO**

### **3.6.1 Enfoque de la investigación**

El enfoque que adopta una investigación según Hernández et al. (2014), puede ser cualitativa o cuantitativa las mismas que permiten seguir “procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimientos” (p. 4). Esta investigación es de ENFOQUE CUANTITATIVO, porque sigue un proceso durante la investigación, es secuencial, prioriza el orden y es probatoria, cada etapa del enfoque ha sido desarrollado para la obtención de los resultados, previo a una investigación de los postulados que rigen en la teoría, una revisión de literatura entorno a la iniciativa clúster y sus elementos, que sirve como guía en el estudio, posterior a ello, se da a conocer las suposiciones que dan respuesta a la problemática encontrada, hipótesis que tienen que ser validados con los resultados obtenidos, aplicando análisis cuantitativos, estadísticos, cuyos resultados finales son objetivos, impersonales y nada emotivos. La recolección de datos se realizó en las dos cadenas productivas de Huancané y Yunguyo, condicionando intencionalmente la información a través de la medición del nivel de iniciativa clúster y sus elementos; la iniciativa colectiva, la relación intraclúster y el perfil competitivo de las cadenas.

### **3.6.2 Diseño de la investigación**

El diseño de la presente investigación es NO EXPERIMENTAL, considerando que nos referimos al diseño definido por Hernández et al. (2014) como: “el plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder el planteamiento del problema” (p. 128), no experimental, sin pretensión de manipular deliberadamente la variable iniciativa clúster, con el fin de observar el fenómeno tal y como se presenta en su ambiente natural, sin generar otros contextos premeditados para el estudio, especificando el nivel de iniciativa colectiva, la relación predominante entre



los productores y la caracterización del perfil competitivo de las cadenas productivas.. Se clasifica a la presente investigación dentro de la investigación transversal o transeccional porque su desarrollo se realizó en un sólo momento y tiempo único.

En la investigación se ha desarrollado tres dimensiones de la variable iniciativa clúster: el perfil competitivo, la iniciativa colectiva y la relación intraclúster, siendo las dimensiones de perfil competitivo y relación intraclúster, estudiadas en base a modelos aplicados en estudios precedentes, detallados a continuación:

El perfil competitivo de las cadenas productivas ha sido abarcada tomando como modelo el desarrollado por Botero (2017), en cuya investigación titulada: Análisis del perfil competitivo de la cadena productiva del cacao en el departamento de Arauca - Colombia, aplica la Matriz del Perfil de Competitividad (MPC) con un previo análisis de las 5 fuerzas de Porter. El modelo tiene propuesto las variables claves para el análisis de la cadena productiva de una realidad agrícola, el mismo que fue adaptado y aplicado para el análisis de las cadenas productivas del presente estudio.

Las relaciones intraclúster de los potenciales agentes a conformar el mismo ha sido analizado según el modelo propuesto por Capó et al. (2008) en cuya investigación “Análisis estratégico del clúster a través del estudio de las relaciones entre sus agentes. Aplicación al textil valenciano”. En el que proponen la Matriz Estructural de Relaciones (MER) intraclúster para el análisis de las relaciones de los agentes en cuyo ambiente puede coexistir la cooperación y la competencia. Este modelo nos permite determinar el tipo de relación existente entre los agentes de una misma cadena productiva y con los agentes de la cadena productiva diferente a la que pertenecen, por ello la matriz propuesta ha sido tomada para su aplicación en el análisis del tipo de relación predominante en la presente investigación.



### **3.6.3 Tipo de investigación**

Según Vara Horna (2015): “En el estado actual de conocimiento, cualquier investigación es tanto básica como aplicada... la investigación empresarial casi siempre es aplicada, porque busca solucionar un problema concreto, práctico, de la realidad cotidiana de las empresas.” (pág. 235), por consiguiente, el presente tema a analizar tiene un tipo tradicional de investigación aplicada, ya que se pretende dar a conocer una nueva propuesta como modelo de gestión para mejorar una realidad concreta en el mundo empresarial dentro de un enfoque cuantitativo de la investigación.

### **3.6.4 Nivel o alcance de la investigación**

El nivel se refiere al “grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (Arias, 2012, p. 23). El optado en el estudio es el DESCRIPTIVO donde la variable es analizadas con la mayor precisión y fidelidad posible (Vara, 2015), recogiendo información de la variable para únicamente describir de la manera más precisa los ángulos y dimensiones del fenómeno (Hernández et al. 2014). Con la investigación se pretende describir el nivel de iniciativa clúster de haba grano seco, la caracterización del perfil competitivo de la cadena productiva de Huancané y Yunguyo, la descripción del nivel de iniciativa colectiva entre los productores y la identificación del tipo de relación predominante entre los productores, además de proponer estrategias a tomar en cuenta para el fortalecimiento de la iniciativa.

### **3.6.5 Métodos de investigación**

Los métodos de investigación, son ordenamientos sistematizados para obtener la verdad científica, haciendo hincapié en que método es el procedimiento riguroso y lógico para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión de nuevos conocimientos (Gomero, 1996). Por ello en el presente estudio se utilizaron los métodos; descriptivo, analítico y deductivo, por el procedimiento lógico regido.



#### Método descriptivo:

En la investigación se proporciona la descripción del potencial de iniciativa clúster, ubicándolos en una realidad concreta, cuyos elementos de la iniciativa clúster son descritos de acuerdo a lo hallado sin la posibilidad de manipulación ni vinculación entre variables. Con el método se describe el potencial de iniciativa clúster en dos cadenas productivas de haba grano seco, describiendo el perfil competitivo, la iniciativa colectiva y la relación predominante en los participantes de las cadenas productivas para la iniciativa clúster.

#### Método analítico:

Según Gomero (1996) es un método cuyo proceso permite la descomposición y separación de las partes de un todo, con el propósito de descubrir las relaciones internas que puedan existir, a nivel de cada elemento, entre los elementos y el conjunto total del objeto de estudio. Además, el análisis permite separar las partes del todo con la premisa de iniciativa clúster, por ello la investigación utiliza un análisis cuantitativo con métodos estadísticos altamente técnico que permite alcanzar explicaciones demostrables del potencial de iniciativa clúster a través de datos entorno a los elementos para someterlas a un análisis de cada una de ellas.

#### Método deductivo:

La presente investigación parte de la teoría de iniciativa clúster cuya literatura cuenta con aceptación, validados por medio del razonamiento lógico, para de ella inferir premisas particulares, cuya aplicación se da en un contexto real, las cadenas productivas de haba. Primero se habla de iniciativa clúster como un todo, posterior a ello se disgrega los elementos de iniciativa colectiva y la relación intraclúster entre los productores y el perfil competitivo de las cadenas productivas.

### 3.7 VARIABLES

#### Cuadro 10: Matriz de consistencia

TÍTULO: El potencial de iniciativa clúster agrícola de haba grano seco de las cadenas productivas de Huancané y Yunguyo - Región Puno - 2018

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE 1	
¿Cuál es el potencial de iniciativa clúster de haba grano seco en las cadenas productivas de Huancané y Yunguyo - Región Puno-2018?	Determinar el potencial de iniciativa clúster de haba grano seco en las cadenas productivas de Huancané y Yunguyo - Región Puno-2018	El potencial de iniciativa clúster de haba grano seco de las cadenas productivas de Huancané y Yunguyo - Región Puno-2018, es alto	Iniciativa clúster	Iniciativa colectiva
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS		
PE1. ¿Cuál es el nivel de iniciativa colectiva de los agentes en las cadenas productivas de haba grano seco?	OE1. Conocer el nivel de iniciativa colectiva de los agentes en las cadenas productivas de haba grano seco.	HE1. El nivel de iniciativa colectiva de los agentes en las cadenas productivas de haba grano seco, es alto		Relación intraclúster
PE2. ¿Cuál es la relación predominante entre los agentes de las cadenas productivas?	OE2. Examinar el tipo de relación intraclúster predominante entre los agentes de las cadenas productivas de haba grano seco.	HE2. La relación intraclúster predominante entre los agentes de las cadenas productivas de haba grano seco es de colaboración.		
PE3. ¿Cómo es el perfil competitivo de las cadenas de haba grano seco para la iniciativa clúster agrícola?	O.E.3 Analizar el perfil competitivo de las cadenas productivas de haba grano seco para la iniciativa clúster agrícola	H.E.3 El perfil competitivo de las cadenas productivas de haba grano seco para la iniciativa clúster agrícola, es favorable.		Perfil competitivo

#### Cuadro 11: Operacionalización de las variables

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>SUB DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>CRITERIOS DE VALORACIÓN</b>	
<b>VARIABLE 1</b>	Iniciativa colectiva	Confianza	Nivel de confianza entre los socios	Encuesta estructurada	
			Confianza entre socios después de las asociaciones	Escala de Lickert	
			Cantidad de información compartida	Totalmente de acuerdo	
			Tipo de información	De acuerdo	
		Reciprocidad	Actitud recíproca entre los socios (percepción endógena)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	
			Actitud recíproca del socio (percepción exógena)	En desacuerdo	
			Frecuencia de actividades cooperativas anuales	Totalmente en desacuerdo	
			Interacciones entre socios durante las actividades		
			Percepción de conexión entre socios		
<b>INICIATIVA CLÚSTER</b>	Relación Intraclúster	Colaboración	Flujo de información de oportunidades de mercado	Encuesta aplicado	
			Acuerdos y negociaciones entre agentes	Dicotómicas	
		Competencia	Individualidad en la toma de decisiones		
			Percepción de ganancias entre los agentes		
		Aspecto productivo	Manejo de los procesos productivos		
			Calidad del producto		
			Apoyo de entidades públicas y privadas	Encuesta estructurada	
			Dinámicas de asociación y cooperación	Escala de Lickert	
		Perfil competitivo	Aspecto productivo	Condiciones naturales para el cultivo	Malo
				Procesos de inmersión en el comercio exterior	Regular
Posición competitivo	Cumplimiento con las condiciones exigidas en el mercado internacional		Bueno		
	Poder de negociación con intermediarios y compradores finales		Excelente		
Aspecto tecnológico	Gestión del conocimiento en el manejo agronómico del cultivo				
	Aplicación de nuevas tecnologías				
	Investigación y orientación tecnológica				



Utilización de herramientas para la cosecha y la post  
cosecha  
Manejo de sistema de riego

FUENTE: elaboración propia



### 3.8 ANÁLISIS DE RESULTADOS

El procedimiento para el análisis de resultados se puede clasificar en tres segmentos, las mismas que son diferenciadas por cada dimensión, por el uso de modelos y herramientas que difiere de las otras, pero que juntas responden al objetivo general de la investigación.

En la dimensión de iniciativa colectiva, se construyó los ítems de los elementos componentes de la iniciativa colectiva, trabajada desde el punto de vista del capital social, en base a ítems de instrumentos validados en otras investigaciones, posteriormente obtenida los datos de prueba piloto aplicado a 30 productores, se analizó el índice de confiabilidad, con el apoyo del paquete estadístico de IBM SPSS 24.0, luego, el procedimiento seguido para la obtención de los datos y su presentación se redacta a continuación:

- a) Identificación de las variables determinadas en las técnicas de recolección de datos (cuestionarios)
- b) Ingreso de las dimensiones codificadas al software SPSS 24.0 mediante el editor de variables
- c) Ingreso de datos obtenidos y almacenados en el instrumento aplicado al software mediante el editor de data
- d) Generación de distribución de frecuencia y la medida de tendencia central requerida para la posterior interpretación de datos.

Para la dimensión de relaciones intraclúster, haciendo uso de la herramienta MER, se hizo imprescindible emplear el software de Excel office para el procesamiento de los datos, después de obtener los datos de campo, se conglomeró los datos y clasificó según las asociaciones codificadas al que pertenece, para un mejor manejo de la matriz de tabulación creada, posteriormente se valoró las respuestas aglomeradas para obtener el



resultado final del tipo de las relaciones predominantes en los agentes potenciales de la iniciativa clúster

Finalmente, en la dimensión de perfil competitivo de las cadenas productivas se aplicó el modelo de las 5 fuerzas de Porter, la cual permitió la valoración del MPC, herramienta primordial para el análisis de esta dimensión, permitiendo conocer el nivel de competitividad de las cadenas productivas. Para el procesamiento de los datos recolectados en el trabajo de campo se hizo uso de Excel office.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo contiene el análisis de los datos obtenidos en el trabajo de campo haciendo uso del instrumento cuestionario, estos datos han sido ordenados de acuerdo a la dimensión estudiada y expuestos utilizando los modelos MPC, MER y la técnica de distribución de frecuencias. Asimismo, se realizó la discusión de los resultados y la contrastación de hipótesis.

#### 4.1. ANÁLISIS DE ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

Según datos de la Dirección de Competitividad Agraria se cuenta con dos cadenas productivas de haba, que conforman 10 asociaciones, con un total de 208 productores, aplicando el cuestionario a la muestra no probabilística de cantidad igual a 78 productores para la obtención de datos y su respectivo procesamiento, según la técnica de análisis estadística descriptiva, segmentadas por los objetivos de la investigación, cuyo orden es de los específicos al general.

##### 4.1.1. Conocer el nivel de iniciativa colectiva en los agentes de las cadenas productivas de haba grano seco.

a). Confianza:

**Tabla 4:** Grado de confianza en los productores

CATEGORÍAS		ITEM/PORCENTAJE			
Cualitativa	Cuantitativa	Confianza	Incremento de confianza	Comunicación	Información
ALTO	21-30	82,1	88,5	89,7	84,6
MEDIO	11-20	16,6	8,9	5,2	10,3
BAJO	0-10	1,3	2,6	5,1	5,1
TOTAL		100	100	100	100

FUENTE: elaboración propia en base a cuestionarios

Continuación...

ITEM/ PORCENTAJE		PORCENTAJE		
Beneficios	Satisfacción	Media Aritmética	Total global	media
85,9	83,3	86		85.68%
10,3	10,3	10		10.27%
3,8	6,4	4		4.05%
100	100	100		100%

FUENTE: elaboración propia en base a cuestionarios

## RESULTADOS

En la Tabla 4 se observa que, del total de productores encuestados equivalente a 78, el grado de confianza entre productores es alta en un 85.68%, media en un 10,27% y baja en un 4,05%. Siendo el ítem de comunicación con el mayor resultado en grado alto con 89,7% de los encuestados y el ítem de confianza entre socios con un porcentaje menor de 82,1% de los encuestados. El ítem de satisfacción mantiene una mayor porcentaje de grado bajo, en comparación con otros ítems, con el 6,4% de los encuestados.

## DISCUSIÓN

Según Martínez et. al (2015) la confianza es un activo intangible muy importante que funciona como lubricante del sistema social; sumamente eficiente para lograr la cooperación y hacer valer los compromisos pactados entre los individuos.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el grado de confianza entre los productores es alta con un total de 85,68%, indicando que los productores confían entre sí y su nivel de confianza se afianzó después de una participación colectiva con un incremento de 82,1% a 88,5%, éste incremento se fundamenta en los beneficios de las asociatividades y la presencia de fuertes redes como medio para fortalecer la confianza y el capital social entre los agentes. La literatura de clúster indica que a mayores grados de confianza mayor serán los niveles de iniciativas colectivas, garantizando una mayor participación de los



productores en asociatividades. En el ítem comunicación se obtuvo el porcentaje más alto de la subdimensión confianza, con 89,7% de los encuestados en grado alto de comunicación y 84,6% encuestados que comparten información confidencial de la actividad agrícola.

Se observa un mayor porcentaje en satisfacción grado bajo, debido a que muchas de las iniciativas colectivas realizadas desde el 2002, han fracasado por factores como el individualismo y la desconfianza.

Situación análoga a la descrita por Rodríguez (2014) en su investigación de las cadenas productivas del Valle del Mantaro, los resultados de cantidad reducida de las organizaciones productivas, después de su auspiciosa creación se debe a la dificultad que tienen las organizaciones para emprender de manera integrada, asociada y articulada.

Las organizaciones de las cadenas productivas de haba tienen como causal de formación a los programas y proyectos ejecutados, caso PRONAA, FAO, Sierra Azul, proyectos de la Dirección Agraria Puno y otros, cuyas actividades, según el objetivo planteado, consistía en la compra de productos de la zona a las asociaciones, pagaban al articulador y brindaban capacitaciones, asistencia técnica, herramientas y equipos para la producción. Finalizado los proyectos y el apoyo que recibían, los productores se ven en la obligación de solventar los gastos incurridos en las actividades y pagar los costos de producción, surgiendo la desintegración y el trabajo individualista en las asociaciones.

En el grado de comunicación entre los productores se obtiene un 89,7% de los encuestados en el grado alto, comunicación entorno a la actividad agrícola, sobre semillas, precios, decisiones tomadas para sembríos y cosechas del producto. El guarismo obtenido difiere de lo hallado por Rodríguez (2014), en las cadenas productivas del Valle de Mantaro con un 51,6% de comunicación alta (totalmente comunicado y comunicado)

pero hallando sólo un 16,47% con rasgos de individualismo. De lo que se infiere en contraste con lo obtenido en la investigación de las cadenas de haba, que un nivel alto de comunicación reduce los comportamientos individualistas en los productores.

Por lo antes descrito, los grados de cada ítem obtenidos en el indicador de confianza, contribuyen a las iniciativas colectivas entre los productores de las cadenas productivas de haba grano seco, el valor de la confianza se torna fundamental para obtener comunicaciones efectivas, flujos de información en las cadenas productivas, mayor satisfacción de las actividades colectivas percibiendo beneficios comunales y personales. La confianza es llamada por los economistas como la externalidad de valor real, práctico y económico que permite producir más bienes y beneficios para los agentes. Como factor de articulación, de asociación y de motivación para la acción conjunta, la confianza “es un elemento clave y determinante para el afianzamiento de los esquemas asociativos de organización empresarial, tanto más para el fortalecimiento de los clusters”. (Rodríguez, 2014, p. 146)

b). Reciprocidad:

**Tabla 5:** Grado de reciprocidad en los productores

CATEGORÍAS		ITEM/PORCENTAJE			PORCENTAJE
Cualitativa	Cuantitativa	R. endógena	R. exógena	Media Aritmética	Total global media
ALTO	21-30	91,0	80,8	85,9	91.03%
MEDIO	11-20	7,7	17,9	13	7.70%
BAJO	0-10	1,3	1,3	1,3	1.30%
TOTAL		100	100	100	100%

FUENTE: Elaboración propia en base a cuestionarios

## RESULTADOS

En la Tabla 5, del grado de reciprocidad, el 91,03% de los encuestados tiene un grado alto, el 7,70% un grado medio y el 1,30% en grado bajo de reciprocidad. En las



perspectivas exógenas y endógenas de reciprocidad, en el grado alto de reciprocidad se observa una variación de 10,2 puntos porcentuales mayor en la perspectiva endógena en contraste con la perspectiva exógena.

En cuanto al grado medio de reciprocidad se observa una variación de 10,2 puntos porcentuales en la perspectiva exógena a comparación de la reciprocidad endógena.

## DISCUSIÓN

Según Putnam, la reciprocidad está estrechamente vinculada a la confianza, porque conecta las expectativas con la capacidad de decisión. La importancia de las normas de reciprocidad para las iniciativas colectivas recae en que estimula la posibilidad que los agentes cooperen entre sí para el beneficio mutuo. (Citado en Gordon, 2005)

El alto grado de reciprocidad se fundamenta en el todavía presente filosofía andina del “buen vivir” en los agricultores, que hace referencia a “vivir en armonía”, según Calvo (2016) este concepto exige un vivir respetando y asumiendo las diferencias, la diversidad, junto con las complementariedades. La persona está íntimamente relacionado con la comunidad, desarrollando una economía de solidaridad. Por ello las prácticas del “ayni” es presente en las actividades agrícolas, como por ejemplo en el aporque de las plantas, cosecha del producto. Entre los productores existe un reconocimiento de las diferencias y por lo tanto la riqueza, la belleza, el crecimiento que supone ser con otros. Es de admitir que los principios del buen vivir han sido alterados, estos reflejados en una reducción de percepción de la reciprocidad exógena, lo que explica el avance del expansionismo neoliberal que fomenta el individualismo, la pérdida de identidad y la pérdida de valores. (REDAR Perú, 2017). Productores, cuyos esfuerzos por insertarse en la economía global, han afectado y transformado sus patrones culturales, los factores que influyen para este reducción de la reciprocidad según lo investigado por Coaquira (2017) quien menciona

tres factores, para el presente caso se hace mención a dos de ellas: Primero, la intervención y uso de la maquinaria desplazando las herramientas manuales por lo que el uso de mano de obra es mínima en las actividades agrícolas (existe la hibridación de maquinarias y herramientas); Segundo, los incentivos económicos que se pagan en las actividades agrícolas hacen que los vecinos productores se acostumbren a esta práctica de reciprocidad remunerativa, lo que genera una relación asimétrica en las asociaciones. Acotando a lo precedente, Marcelo (2015) afirma que la reciprocidad no se descarta en la actividades agrícolas aunque las formas netas de reciprocidad como el “ayni” y la “minka” se han ido desvalorizando por los principios de una economía moderna en torno a una ganancia y beneficio lo que altera el modo operandis de los productores.

c). Cooperación y participación colectiva

**Tabla 6:** Niveles de cooperación y participación colectiva

CATEGORÍAS		ITEM/PORCENTAJE			%	
Cualitativa	Cuantitativa	Cooperación	Diálogo	Conexión	Media Aritmética	Total media
ALTO	21-30	75,7	79,5	83,3	80	79.50%
MEDIO	11-20	17,9	14,1	14,1	15	15.37%
BAJO	0-10	6,4	6,4	2,6	5	5.13%
TOTAL		100	100	100	100	100%

FUENTE: Elaboración propia en base a cuestionarios

## RESULTADOS

Respecto al nivel de cooperación y participación colectiva en la Tabla 6, el 79,50% de los encuestados tiene un nivel alto de cooperación y participación colectiva, el 15,37% tiene un nivel medio y el 5,13% obtuvo un nivel bajo. En el ítem “cooperación” en las actividades agrícolas se presenta el porcentaje más bajo del indicador con 75,7% de los encuestados en un nivel alto de cooperación y el nivel medio con 17,9% de los encuestados indicando la baja participación en las acciones colectivas de las asociaciones.



## DISCUSIÓN

Según Knight (2001) “Las asociaciones que representan un pasado de colaboración, proporcionan un proyecto para la cooperación futura”. (Citado en Gordon, 2005, p. 399)

La conexión entre los productores, apreciada como estrecha obtuvo el porcentaje mayor con 83,3% de los encuestados de nivel alto, conexión que según Martínez et. al (2015); es expresada como la cohesión entre los miembros vital para el funcionamiento económico, siendo los constructos de confianza y capital social los que miden el nivel de enlace entre sus miembros.

La cooperación se realiza sólo en algunas actividades agrícolas, con una participación alta en actividades que compete al productor, algunas actividades colectivas agrícolas aún se realizan pero entre los vecinos productores cercanos, como en sembríos y cosechas. Prácticas que aún siguen vigentes aunque no con la misma intensidad que lo realizada en generaciones anteriores, (Coaquira, 2017). Al igual como en otros sectores, como por ejemplo; la acuicultura, actividad en la que los productores realizan la compra y traslado de insumos, que les permite reducir los costos, algunas acciones durante el proceso de desarrollo, como también para realizar los trámites en las instituciones públicas y privadas, calificadas como una cooperación relativa por Flores & Yapuchura (2016).

Además agregar que el guarismo de 15,37% de nivel medio de participación colectiva, está sustentado en la supremacía del interés personal a una participación comunal, como lo obtenido por Apaza & Chura (2017) en sus resultados, la cual obtiene el 50% de los productores asisten a una reunión dependiendo de la actividad a realizar, que explica una variación en la asistencia a las reuniones y actividades que se realicen.

El nivel bajo de cooperación y participación colectiva con el 5,13% comprueba la paulatina existencia del individualismo, una idiosincrasia que ingresa plasmada por la economía neoliberal inmersa en la competencia erróneamente descifrada, porcentaje que suma a lo afirmado por Castillo (s.f); en el Perú es difícil trabajar bajo esquemas asociativos por el interés individualista presente en los empresarios. La interacción es el elemento más difícil para iniciar las iniciativas bajo enfoques de asociatividad y cooperación.

d). Nivel de iniciativa colectiva para el clúster

**Tabla 7:** Nivel de iniciativa colectiva

CATEGORÍAS		INICIATIVA COLECTIVA					%	
Cualit.	Cuant.	Confianza	Reciprocidad	Cooperación y participación colectiva	Receptividad y percepción	Media Aritmética	Total media	
ALTO	21-30	85,68	91,00	79,50	87,20	85,85	85.85%	
MEDIO	11-20	10,27	7,70	15,37	12,37	11,43	11.43%	
BAJO	0-10	4,05	1,30	5,13	0,43	2,73	2.73%	
TOTAL		100	100	100	100	100	100%	

FUENTE: Elaboración propia en base a cuestionarios

## RESULTADOS

En cuanto a los datos conglomerados se observa que el nivel de iniciativa colectiva es alta siendo un total de 85.85% con un nivel alto, un 11,43% de encuestados con una iniciativa colectiva media y sólo el 2,73% con un nivel bajo de iniciativa colectiva, además agregar que el grado de receptividad y disposición para una posible puesta en marcha de clúster agrícola a alcanzado el grado alto con 87,20% de productores prestos y con percepción positiva para la iniciativa clúster.



## DISCUSIÓN

Según Putnam (citado en Gordon, 2005), las asociaciones son consideradas como espacios de interacción social donde se crean condiciones para el desarrollo de la confianza y el fortalecimiento de las normas de reciprocidad; se facilita la comunicación entre los participantes; se favorece el flujo de información de las actividades; se propicia el aprendizaje de actitudes de cooperación; se estimulan el compromiso social y la preocupación por los asuntos públicos y comunales.

El nivel de iniciativa es alto, en un 85,85% de lo que se infiere la existencia de actitud positiva en los productores para los trabajos asociativos y en equipo. Una alta receptividad para la iniciativa clúster, con factores no tan positivos como el individualismo y la desconfianza exigua pero con tendencia creciente cuyo desapercibimiento puede causar daños posteriores, como en las decrecientes participaciones colectivas futuras y la representatividad de las asociaciones, caso expresado por Coaquira (2017), quien afirma que la representatividad de una organización como autoridad es deficiente, porque los productores consideran que ésta función genera una discordia entre su propio “yo” y conflictos entre la meta, el interés personal y el bienestar colectivo, produciendo en muchos líderes de organizaciones un cumplimiento apático de sus funciones. Una iniciativa colectiva puede ser muy favorable para los actores siempre en cuando se encuentre un equilibrio del interés personal y comunal, como lo afirmado por Ramirez (1997) en su teoría de la acción racional que determina a la acción colectiva, es decir, el interés de la comunidad en función a intereses individuales, primando el cálculo de beneficio a obtener para cada acción y participación a realizar.



### A. Análisis del Alpha de Cronbach

Obtención del Alpha de Cronbach en el SPSS para el cuestionario aplicado a los productores de haba grano seco de ambas cadenas productivas.

**Tabla 8:** Resumen de procesamiento de datos (SPSS)

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	78	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	78	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

FUENTE: SPSS 24.0

**Tabla 9:** Estadísticos de fiabilidad

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,950	,950	14

FUENTE: SPSS 24.0

De acuerdo a los resultados del análisis de confiabilidad se infiere que el instrumento es confiable para su empleo asegurando resultados iguales y/o similares en otra aplicación del instrumento.

#### 4.1.2. Examinar el tipo de relación intraclúster predominante entre los agentes de las cadenas productivas.

A través de la matriz estructural de relaciones intraclúster, herramienta descriptiva de apoyo para determinar el tipo de relación y vínculos entre los agentes de las cadenas productivas en la iniciativa clúster, se recogieron los datos procesándolos de acuerdo a los indicadores de competencia o colaboración entre los agentes.

Para realizar la matriz se aplicó una encuesta para todos los integrantes de cada asociación que conforman las cadenas productivas en una matriz de tabulación, para luego conglomerar los datos por asociaciones y en base a la valoración llenar la tabla MER de partida.

Para la aplicación de la matriz se utilizó codificaciones para el mejor manejo de los datos, como se puede observar en el Cuadro 12 todas a las asociaciones reciben un código con la letra inicial de acuerdo a la procedencia de la cadena productiva.

**Cuadro 12:** Asociaciones de las cadenas productivas y codificación

ASOCIACIONES	CÓDIGO	SOCIOS
Asociación de Productores Agropecuarios y Artesanal Virgen de las Nieves Llachojani	HVNLL	12
Asociación de Productores Agropecuarios y Artesanal Tikakantutita Huancho	HTKKH	13
Asociación de Productores Agropecuarios Los Líderes de Luriata Marcapata	HLLM	8
Empresa de productores Agroindustrial Yapuchiri SCRLDA – EPAIY	YEYA	10
Asociación de Productores agropecuarios Pampas Verdes	YPAV	5

Continuación...

Asociación de Productores Agropecuarios Artesanos Conservación de Suelos Ocallasi Pajana	YOPA	6
Asociación de Productores Agropecuarios Conservación del Suelo y Engorde de Ganado San Isidro y Marcos-APACSEG	YAPAG	8
Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Flor de Papa	YFDP	4
Asociación de Productores Agropecuarios y Artesanos en desarrollo del centro Poblado de Chinumani Copapujo Sector Ingavi Central	YINGA	5
Asociación de Productores Agropecuarios Transformación, Hidrobiológicos y Artesanos Unión Wiñaymarca.	YWIÑA	7
<b>TOTAL</b>		<b>78</b>

FUENTE: Elaboración propia

#### A. Relaciones de los agentes en la iniciativa clúster

**Tabla 10:** Matriz estructural de relaciones en las cadenas productivas

MATRIZ ESTRUCTURAL DE RELACIONES DE LOS AGENTES DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS DE HUANCANÉ Y YUNGUYO										
AGENTE	HVNLL	HTKKH	HLLM	YEYA	YPAV	YOPA	YAPAG	YFDP	YINGA	YWIÑA
HVNLL		+1	+1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
HTKKH	+1		+1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
HLLM	+2	+1		-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
YEYA	-2	-2	-2		-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5
YPAV	-2	-2	-2	-0.5		-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5
YOPA	-2	-2	-2	-0.5	-0.5		-0.5	-0.5	-0.5	-0.5
YAPAG	-2	-2	-2	-0.5	-0.5	-0.5		-0.5	-0.5	-0.5
YFDP	-2	-2	-2	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5		-0.5	-0.5
YINGA	-2	-2	-2	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5		-0.5
YWIÑA	-2	-2	-2	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	

FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas

## RESULTADOS

Las relaciones de los agentes de las cadenas productivas expuesta en la Tabla 10, muestran una valoración de -2 entre los agentes de diferentes cadenas productivas, indicando una colaboración inexistente y competencia negativa entre los mismos.

Las relaciones entre los agentes dentro de una misma cadena muestran una fuerte presencia de colaboración; en la cadena productiva de Yunguyo se observa que sus relaciones se basan en una competencia negativa y en la cadena productiva de Huancané, una presencia de competencia entre inexistente y positiva. En la MER se observa guarismos para las asociaciones de una misma cadena de +1, +2 y -0.5. En el análisis de las relaciones no se presenta puntuaciones que indiquen inexistencia de colaboración y competencia en las cadenas productivas de haba.

### B. Análisis de las relaciones de los agentes de la iniciativa clúster

**Tabla 11:** Análisis de la matriz estructural de relaciones

MATRIZ ESTRUCTURAL DE RELACIONES DE LOS AGENTES DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS DE HUANCANÉ Y YUNGUYO										
AGENTE	HVNLL	HTKKH	HLLM	YEYA	YPAV	YOPA	YAPAG	YFDP	YINGA	YWIÑA
HVNLL		+1	+1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
HTKKH	+1		+1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
HLLM	+2	+1		-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
YEYA	-2	-2	-2		-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5
YPAV	-2	-2	-2	-0.5		-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5
YOPA	-2	-2	-2	-0.5	-0.5		-0.5	-0.5	-0.5	-0.5
YAPAG	-2	-2	-2	-0.5	-0.5	-0.5		-0.5	-0.5	-0.5
YFDP	-2	-2	-2	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5		-0.5	-0.5
YINGA	-2	-2	-2	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5		-0.5
YWIÑA	-2	-2	-2	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	

FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas

## DISCUSIÓN

Según Gil-Bolivar (2011), sí en la dinámica de clúster “predominan las relaciones de competencia sobre las de cooperación resultaría imposible construir confianza, pues



ella aflorará sobre todo en circunstancias donde las empresas desarrollen actividades en las que integren y complementen sus actividades productivas” (p. 289).

Como se puede apreciar en la Tabla 11, las relaciones entre los agentes difiere mucho en ambas cadenas productivas, la relación entre las asociaciones de una misma cadena y con las asociaciones de la otra cadena productiva.

En el caso de la cadena productiva de Huancané, las asociaciones han forjado una relación de competencia entre inexistente y positiva; la competencia inexistente se debe a una actuación de conveniencia entre los productores para la toma de decisiones concernientes a la actividad económica y la competencia positiva, presente sólo en dos asociaciones de la cadena, se debe a la toma de decisiones en base al comportamiento de las otras asociaciones y respetando los acuerdos pactados entre los mismos. La colaboración existente entre los agentes de la cadena productiva de Huancané es fuerte, manteniendo un flujo de información sobre las oportunidades de mercado y acciones a realizar, además mantienen acuerdos de asociatividad como cadena productiva de haba grano.

Las relaciones de la cadena de Huancané con la cadena de Yunguyo son de colaboración inexistente y competencia negativa, debido a que conocen la existencia de la otra cadena pero no se conocen en su mayoría, no existe diálogo ni acuerdos de cooperación. Teniendo oportunidad de comunicación sólo en encuentros regionales de productores de granos andinos organizados por la Dirección de Competitividad Agraria con frecuencia anual, con posibilidades exiguas de generar nexos entre los productores de haba de ambas cadenas productivas.

En la cadena productiva de Yunguyo, se observa entre los productores relaciones de colaboración fuerte y competencia negativa, fundamentado en la existencia de



acuerdos de cooperación y la presencia de la asociación de segundo nivel Central de Productores Agropecuarios Kapia Wiñay Marca y la constante comunicación entre las asociaciones y productores entorno a la actividad agrícola. La presencia de competencia negativa se debe al comportamiento individualista por cada asociación, que toman decisiones convenientes a la organización aunque estas decisiones afecten a las otras asociaciones y no respetando lo acordado en la asociación de segundo nivel.

De acuerdo a lo observado en las relaciones entre los agentes de la cadena de Yunguyo, valida lo expuesto por Gil-Bolívar (2011), quien afirma que las asociaciones como actores sociales defienden sus intereses y objetivos sobre todo cuando las actuaciones son mediadas por las relaciones de competencia.

Finalmente, afirmar que existe una relación de cooperación fuerte en los agentes de ambas cadenas productivas y competencia negativa, la interacción dialógica de ambos factores promete forjar la iniciativa clúster en cuyo espacio se denote la eficiencia colectiva para su articulación empresarial. Siguiendo lo expuesto por Vera & Ganga (2007), las asociaciones se relacionan de manera activa, no sólo con la finalidad de competir sino también de cooperar para añadir valor y generar ventaja a la iniciativa clúster, porque la calidad de las relaciones ponen en relieve las tecnologías compartidas con posibilidades de desarrollo e innovación.

#### 4.1.3. Analizar el perfil competitivo de las cadenas productivas de haba grano seco para la iniciativa clúster agrícola

A. Análisis competitivo de las cadenas productivas en el aspecto productivo.

**Tabla 12:** Matriz de perfil de competitividad del aspecto productivo

ASPECTO PRODUCTIVO					
COMPETENCIAS CLAVE	PONDERADO (%)	ANÁLISIS DE LOS ACTORES ESTRATEGICOS		COMPETITIVIDAD IDEAL	
		VALORACIÓN	TOTAL	VALORACIÓN	TOTAL
Manejo de los procesos productivos	18	2.79	0.50	4	0.7
Calidad del producto	20	3.47	0.69	4	0.8
Apoyo de entidades públicas y privadas	22	2.70	0.59	4	0.9
Dinámicas de asociación y cooperación	22	3.12	0.69	4	0.9
Condiciones naturales para el cultivo	18	3.30	0.59	4	0.7
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>3.07</b>		<b>4.0</b>

FUENTE: Elaboración propia basada en encuestas

#### RESULTADOS

De acuerdo a la información obtenida en la Tabla 12, el aspecto productivo en las cadenas alcanzaron una valoración de 3.07, donde la competencia de apoyo de entidades públicas y privadas obtuvo una valoración de 2.70 y las dinámicas de cooperación y asociación de 3.12. De acuerdo las valoraciones se observa que, calidad del producto haba grano seco es la principal competencia favorable que poseen las cadenas y que contribuye a la competitividad con una valoración de 3.47 seguida se la competencia de condiciones naturales para el cultivo con una valoración de 3.30.

#### DISCUSIÓN

El apoyo de las entidades públicas y privadas muestra la menor puntuación de 2.70 debido a una participación displicente de las entidades públicas en el proceso productivo, observado así desde la perspectiva de los productores, el número de capacitaciones, charlas y reuniones de tipo técnico productivo, son mínimas en las zonas



visitadas, no obstante la puntuación alcanzada es aceptable sobrepasando la valoración límite a considerar de 2.50 en su perfil competitivo.

En la competencia clave de apoyo de las entidades públicas y privadas, las Agencias Agrarias de Huancané y Yunguyo, son las entidades coordinadoras de la promoción de las cadenas productivas según su circunscripción, realizando actividades de capacitación y brindando asistencia técnica a los productores en las escuelas de campo (DGCA, 2018), cabe afirmar que el cumplimiento de metas no se realiza en un 100% de acuerdo a lo establecido en el Plan Estratégico de la cadena productiva de Haba, ésta situación no es ajena a otras poblaciones y actividades agropecuarias, ya que según lo concluido por Flores & Yapuchura (2016) las instituciones públicas y privadas reflejan un esfuerzo minúsculo en el proceso productivo, explicada por el alto número de productores que no fueron merecedores de beneficios programados a brindar por las instituciones, como por ejemplo; la asistencia técnica, otorgamiento de crédito y otros.

En cuanto a las dinámicas de asociación y cooperación se ha obtenido un resultado de 3.32, lo que la califica como favorable en el ambiente competitivo, esto se debe a las asociaciones activas que se encuentran en las cadenas productivas. En Huancané se tienen asociaciones diversas por producto al que los productores pertenecen haciendo de socio en más de una asociación, las tres asociaciones tienen una antigüedad menor a los 10 años con una cadena productiva en sus inicios. En la cadena de Yunguyo la situación es distinta, con una historia iniciada mucho más antes que la cadena de Huancané. Los inicios de asociatividades en Yunguyo se remonta años anteriores al 2002, en el que la Agencia Agraria de Yunguyo inicia la ejecución del proyecto de promoción de cadena productiva de menestra haba, obteniendo resultados en dos años, la conformación de 10 asociaciones de productores (195 familias), 4 microempresas y 4 empresas procesadoras y transformadoras de haba, además del fortalecimiento de las 5 asociaciones ya existentes.



Ese mismo periodo se propuso formar la asociación de segunda base Haba Khapía la cual se constituyó en el 2003 pero no se formalizó debido a la alta desconfianza e individualismo existente en los productores en ese entonces. En el 2007 se constituye una mesa de trabajo con la participación de 15 asociaciones y 7 instituciones logrando la consolidación y formalización de Asociación Central de Productores Agropecuarios Khapia Wiñamarca” en el año 2009, conformado por 18 organizaciones (195 productores). Y para el 2018, las asociaciones se reestructuran quedando actualmente 7 asociaciones con 120 productores activos pertenecientes a las cadenas productivas (DRA PUNO, 2011). Esta variación en la participación en asociatividades se debe en partes, al característico paternalismo de los programas ejecutados, tal como lo expresa Apaza & Chura (2017) en su investigación sobre factores que afectan a las organizaciones, que el 77% de los productores participes en una asociación tienen un fin individualista, el obtener un beneficio de un evento.

El manejo de los procesos productivos se realizan siguiendo el cognoscitivo andino, teóricamente llamado el “sistema agrícola inca” (Earls, 2006). Cuyas técnicas les permite alcanzar mejores rendimientos, aplican técnicas en el proceso de producción como; la diversidad de cultivo en la misma chacra, diversas variedades que puedan resistir al cambio climático y la realización de sembríos escalonados como técnica de la administración del riesgo (Earls, 2006). Agregar que en las provincias de Huancané y Yunguyo como en casi toda la región se observa el cultivo de haba por sistemas de terrazas y pata patas lo que permite mejores rendimientos de la producción.

La calidad del producto ha ido mejorando en cada campaña de producción, esfuerzos realizados desde el 2002 por la Dirección Agraria de Puno, los calibres del producto se han afinado de mejor manera, en presentaciones de calibre de 7/9, 9/11, 11/13, 13/15, 15/17 y 17/20 granos por onza, las que oscilan en precios por kilo de S/.2.50

a S/.4.50 según la cantidad por onza (DRA PUNO, 2011). La producción de haba cuenta con la certificación orgánica, y es comercializada en el grado de humedad aceptable (menor al 6%), también tiene características que permiten describir como el producto de mejor calidad, expuestas en el Cuadro 13.

**Cuadro 13:** Factores de calidad del producto

<b>FACTOR</b>	<b>PARA EXPORTACIÓN</b>
Olor	Sin olores
Textura y apariencia	Homogénea, sin presencia de manchas, lisa y fina
Color del grano	Verde olivo a amarillo pálido
Pureza	Grano limpio orgánico sin residuos de materias orgánicas ni químicas
Tamaño (gramos/onza)	Extra: Hasta 9 Primera; de 9 a 11 Segunda: de 11 a 13 Tercera: de 13 a 15
Humedad	Máximo 6%
Grano con cascara dañada	Máximo 1%
Grano de color negro	Máximo 0,5%
Grano partido	Seco, humedad 0%
Empaque	Bolsas de polietileno o sacos de polipropileno de primer uso

FUENTE: Elaboración propia en base a datos de DRA Puno (2011).

Según la DRA PUNO (2011) las condiciones naturales para el cultivo, que poseen las provincias de Huancané y Yunguyo favorecen a la producción de haba grano seco, estas tierras fértiles son orgánicas y con gran presencia de materia que la convierte altamente fértil y las actividades de rotación de cultivo generan en las tierras agrícolas una mayor concentración de nitrógeno mediante el proceso simbiótico a una altitud promedio de 3,850 msnm. La presión atmosférica oscilante es aproximadamente de 620 mb., para ambas cadenas productivas, lo que explica según Earls (2006), la razón por la



que los productores en su afán de hacer frente a la incertidumbre micro climático haciendo uso de la táctica de sembrío escalonado del mismo cultivo, de tal manera que si ocurren sucesos de heladas, granizos, que afectaron a las plantas del primer sembrío, existe la del segundo intervalo que viene en crecimiento. En cuanto a la contaminación de las tierras agrícolas, estas son nimias, ya que las personas tienen conocimiento sobre la protección del medio ambiente, utilizando productos orgánicos para el proceso de producción del haba y evitando los fertilizantes químicos que dañan la producción y la salud pública (como por ejemplo los pesticidas de banda roja y azul) (DRA PUNO, 2011)

Cabe señalar que existen factores contrarios para la producción agrícola, tales como el clima y eventos naturales difíciles en su predicción que puedan ocurrir durante las campañas. El clima es variado con precipitaciones pluviales altamente irregulares, la temperatura mínima en heladas (invierno) desciende hasta los  $-10^{\circ}\text{C}$ , promedio de temperatura durante el ciclo es de  $8^{\circ}\text{C}$  y en tiempos de lluvia (verano) la temperatura mínima es de  $2^{\circ}\text{C}$  con promedio de  $12^{\circ}\text{C}$  (DRA PUNO, 2011). Pero a pesar de la condición variante climática se ha logrado una producción creciente de haba, el claro ejemplo de la producción anual en ascenso en la cadena de Huancané, según la DRA PUNO (2017). Lo anteriormente expuesto se fundamenta en la aplicación del sistema agrícola viable, “ambiente andino que puede mantener su propia estabilidad frente a la muy alta incertidumbre generada por esta diversidad” (Earls, 2006). Es decir, las condiciones naturales de cada espacio geográfico, denominado “zona de vida” que repercuten hondamente en los cultivos producidos en determinadas zonas.

## B. Análisis competitivo de las cadenas productivas en la posición competitiva

**Tabla 13:** Matriz de perfil de competitividad en posición competitiva

POSICIÓN COMPETITIVA					
COMPETENCIAS CLAVE		ANÁLISIS DE LOS ACTORES ESTRATEGICOS		COMPETITIVIDAD IDEAL	
VARIABLE	PONDERADO (%)	VALORACIÓN	TOTAL	VALORACIÓN	TOTAL
Procesos de inmersión en el comercio exterior	25	2.84	0.71	4	1.0
Capacidad para cumplir con las condiciones exigidas en el mercado internacional	24	2.80	0.67	4	1.0
Poder de negociación con intermediarios y compradores finales	26	2.71	0.70	4	1.0
Gestión del conocimiento en el manejo agronómico del cultivo	25	3.31	0.83	4	1.0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>2.91</b>		<b>4.0</b>

FUENTE: Elaboración propia

## RESULTADOS

En la Tabla 13 se aprecia una valoración total de posición competitiva que asciende a 2.91, puntuación favorable para una iniciativa clúster según la metodología de la matriz. La competencia de procesos de inmersión en el comercio exterior obtuvo una valoración de 2.84 y la competencia de poder de negociación con intermediarios y compradores finales obtuvo la más baja valoración con 2.71. Agregar que, según la información presentada en el cuadro antecedente, la competencia con mayor valoración es la gestión del conocimiento en el manejo agronómico del cultivo con 3,31.

## DISCUSIÓN

En la competencia clave de procesos de inmersión en el comercio exterior, se obtuvo una valoración de 2.84, puntuación en un rango favorable para la iniciativa clúster. La cadena productiva de Yunguyo, en el año 2010 realizó contactos con las empresas Montani SAC., Alisur SAC., Agrícola Peruana del Sol S.C.R.L., Bedicomsa, Globenatural Agro SA., Aplex Perú SA., y Elmer Food SA. Logrando la suscripción de

contratos para proveer por contenedor que fluctúa entre 19 a 28 toneladas por fechas determinadas (DRA PUNO, 2011). Estas acciones permitieron la comercialización del haba grano seco a países como Argentina, Ecuador y Los Emiratos Árabes Unidos de manera indirecta y la venta de 5,04 TM de haba pelada a BEDICOMSA con destino a Estados Unidos (ANDINA, 2018; PROMPERÚ, 2017). Agregar a lo antepuesto, el registro de exportación de haba grano seco de 517 TM de diferentes calibres, con destino a Estados Unidos, Canadá, Francia, Grecia, Beirut, en grano seco y procesado (DIRCETUR, 2014).

Para la cadena productiva de Huancané no se tiene registro de las ventas ya que las asociaciones no realizan ventas conglomeradas, aún lo realizan de manera individual en el mercado local. La capacidad de negociación con proveedores y comercializadores en la cadena de Huancané es baja ya que los productores no han establecido precios estandarizados para el producto, expendiendo el haba a precio de demanda, situación distinta para la cadena productiva de Yunguyo, que cuenta con precios fijos establecidas, tal como se muestra en el Cuadro 14.

**Cuadro 14:** Precios de venta estandarizados de haba

CALIBRE	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO
7-9	Kg	S/. 4.00
9-11	Kg	S/. 3.80
11-13	Kg	S/. 3.20
13-15	Kg	S/. 2.80
15-17	Kg	S/. 2.50
17-20	Kg	S/. 2.00

FUENTE: DRA PUNO (2011)



Añadir, lo informado por DGCA (2018) se han hecho esfuerzos para mayores articulaciones comerciales en el mercado regional y local, ya que existe una alta participación de los productores en las ferias tales como: “LV Feria Nacional, Agropecuaria, Agroindustrial, Artesanal de Exposición y Remate de Ganado, Reproducción y Camal – FEGASUR 2017”, I y II Festival Agrario 2017 y en la “III Feria Gastronómica y Productos Transformados de Tarwi 2017 Yunguyo”, la misma que expenden el haba con una marca colectiva “Haba Gigante de Yunguyo para el mundo” obtenido de la variedad de “Gigante de Copacabana” (DIRCETUR, 2014). Finalmente, la capacidad de cumplimiento con las exigencias del mercado internacional, es dable por la cantidad de producción que posee la cadena de Yunguyo y Huancané, 2910 TM y 2377 TM respectivamente en las cuales tiene la cadena productiva abarca el 43.66% de la producción regional en ambas provincias (DRA PUNO, 2017). Además que, el producto se vende a las empresas acopiadoras de los mercados de Arequipa y Lima (ANDINA, 2017).

En cuanto a la gestión del conocimiento en el manejo agronómico del cultivo, se realiza en apoyo en conocimientos agrícolas andinas, la sapiencia agrícola andina es de actual práctica en la producción agrícola de la zona, por ello su experiencia remitida a este conocimiento agrega un gran valor en la producción y resultados de la misma, además los productores cuentan con la experiencia en la práctica por los años que se dedican a esta actividad y las tradiciones y costumbres testamentarias de generación en generación. Los productores realizan una serie de observaciones para la toma de decisiones agrícolas, como por ejemplo, la observación del pato salvaje, quien parece prever los incrementos y caídas en los niveles de superficie del agua: haciendo sus nidos en partes altas si intuyen un aumento de los niveles del agua y más bajas si intuyen un descenso, también se basan en las peculiares variables atmosféricas cuyos fenómenos son utilizados como presagios

para una buena o mala campaña agrícola (Earls, 2006). Su alto conocimiento del Sistema Agrícola Inca, permiten resultados proficuos de producción, la misma que es un conjunto de técnicas, tecnologías y estrategias desarrolladas a lo largo de todo el periodo incaico por diferentes organizaciones sociales aun practicadas y vigentes en las zonas altoandinas. (Earls, 2006), en contraparte con el conocimiento agrícola occidental, del que poco se aplica, las mismas que lo obtuvieron por las capacitaciones y asistencia técnica que reciben los participantes de las cadena productivas (DRA PUNO, 2011).

### C. Análisis competitivo de las cadenas productivas en el aspecto tecnológico.

**Tabla 14:** Matriz de perfil de competitividad del aspecto tecnológico

ASPECTO TECNOLÓGICO					
COMPETENCIAS CLAVE	ANÁLISIS DE LOS ACTORES ESTRATEGICOS			COMPETITIVIDAD IDEAL	
	COMPETENCIA CLAVE	PONDERADO (%)	VALORACIÓN	TOTAL	VALORACIÓN
Aplicación de nuevas tecnologías	27	2.31	0.62	4	1.1
Investigación y orientación tecnológica	23	2.11	0.49	4	0.9
Utilización de herramientas para la cosecha y la post cosecha	24	2.89	0.69	4	1.0
Manejo de sistema de riego	26	2.79	0.73	4	1.0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>2.53</b>		<b>4.0</b>

FUENTE: Elaboración propia

## RESULTADOS

En el aspecto tecnológico, de acuerdo a la Tabla 14, se aprecia un total de 2.53 como valoración de perfil competitivo en el aspecto tecnológico, valoración que pasa el límite de 2.5 para su consideración como favorable para la iniciativa clúster.

La competencia de aplicación de nuevas tecnologías obtuvo una valoración de 2.31, siendo esta competencia clave con mayor ponderación para el aspecto estudiado con 27%. La competencia con mayor valoración en los resultados es la utilización de



herramientas para la cosecha y la post cosecha con una valoración de 2.89 y la más baja valoración recae en la competencia de investigación y orientación tecnológica con 2.11.

## DISCUSIÓN

En la Tabla 14, se observa que las valoraciones de las competencias claves no han superado la puntuación de 3 a más, resultado que da lugar a considerar este aspecto como una de las mayores falencias y debilidades de las cadenas productivas analizadas para trabajar y desarrollar, por su repercusión a la competitividad general de las cadenas productivas.

La competencia de aplicación de nuevas tecnologías ha ido progresivamente introduciéndose en las cadenas productivas, gracias los programas y proyectos ejecutados por las entidades, caso del Proyecto de cultivos andinos, cuyo resultado permitió la inserción y utilización de equipos de zarandeo, maquinarias de transformación y molineras de granos. No existen tecnologías que permitan incrementar las iniciativas colectivas y fortalecer los niveles de cooperación, como páginas web y aplicaciones que faciliten el flujo de información entre las cadenas productivas.

Durante la producción de haba grano se hace uso de herramientas que ayuden en cada proceso de la actividad, como tractor, arado (según la necesidad geográfica) palas, picos, chuntas, balanzas digitales, sistema de zarandeado, además cuentan con plantas (miniplantas para el procesamiento y clasificación del producto) transformadoras y de acopio (DRA PUNO, 2011). Los productores hacen uso de estos recursos permitiendo así, el alcance de mejores resultados de producto.

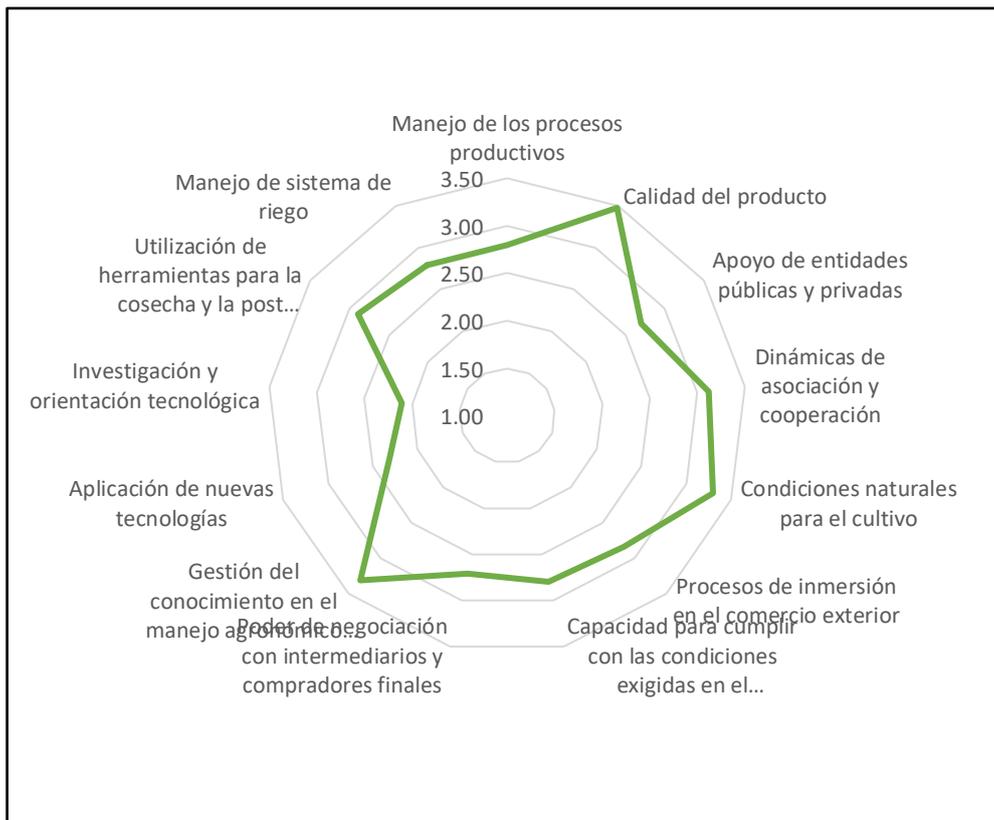
Cuentan con dos plantas procesadoras y transformadoras la primera instalada en el año 2009, una planta transformadora que consiste en: molino de martillo, tamizadora, tostadora de habas todos de acero inoxidable, además de balanza, mesa de trabajo y



envases, la misma que está bajo la dirección de la asociación de segundo nivel Central de Productores Agropecuarios Kapia Wiñay Marca – Yunguyo, conformado por más de 20 asociaciones. Y la segunda planta procesadora inaugurada el año 2012, la misma que consta de nueve equipos y maquinarias de transformación como una máquina seleccionadora de habas por vibración y gravedad, así como una mesa de selección con faja transportadora. Así mismo, una máquina trilladora para granos, un molino de granos, una balanza electrónica, una selladora electrónica de bolsas, entre otros equipos (ANDINA, 2012).

En cuanto al manejo de riego se hace utilizando dos diferentes tipos de tecnología de riego andino, los campos elevados y las “qochas”, por ello el control de riego del cultivo es eficiente, a través del complejo sistema de diques y represas que son abiertos o cerrados según sea necesario (Earls, 2006). No se cuenta con un sistema de riego tecnificado, ni con presencia de tecnología moderna (exceptuando el tractor, los rastreadores y otras herramientas consideradas “herramientas híbridas”), en algunas asociaciones de la cadena productiva de Yunguyo, cuentan con ojos de agua, utilizadas para el riego de los cultivos.

#### D. Análisis global de competitividad de las cadenas productivas



**Figura 6:** Diagrama de radar de competitividad

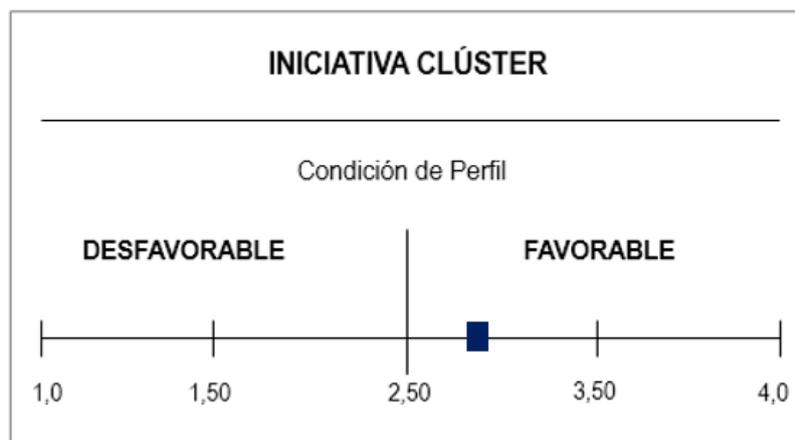
FUENTE: Elaboración propia

En el diagrama de radar del perfil competitivo podemos apreciar que las competencias que contribuyen favorablemente para la iniciativa clúster en las cadenas productivas son la calidad del producto con 3,47 y la gestión del conocimiento en el manejo agronómico con 3,31. Para mejor análisis, se toman los resultados según la escala de 3 niveles: alta, media y baja (la misma que no es requerida para el estudio, pero por cuestiones de profundización en la interpretación se ve pertinente su mención) en el que valoraciones mayor a 2.50 se considera nivel medio y mayor a 3,50 como nivel alto del perfil competitivo y menores a 2,50 como nivel bajo, se afirma que ninguna de las competencias claves de la cadena productiva sobrepasa la puntuación mínima del nivel alto, más bien las valoraciones permiten la ubicación del perfil competitivo entre el rango de nivel medio de 2.50 a 3.50, por los resultados se observa que estas competencias clave

tienden a una vacilación competitiva por ello deben ser vislumbradas como importantes variable de mejora para las cadenas productivas.

Tomando en cuenta los datos conglomerados por aspectos, tenemos para el aspecto productivo una puntuación de 3.07, para la posición competitiva de 2.91 y finalmente para el aspecto tecnológico de 2.53 que es el aspecto con menor puntuación de matriz de perfil competitivo. Visto según el cuadro de escalas del MPC para la iniciativa clúster se ubicaría en la posición 2.84 (según la escala de tres niveles, considerada media), lo que indica que si es favorable para la iniciativa clúster agrícola de haba grano seco.

**Cuadro 15:** Puntuación de MPC para la iniciativa clúster



FUENTE: Botero (2017); Elaboración propia



## 4.2. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Según INNPULSA COLOMBIA (2018) la iniciativa clúster como instrumento de intervención para la mejora de una realidad económica permite reunir esfuerzos para incrementar el crecimiento y la competitividad de los agentes de la iniciativa.

De acuerdo a lo obtenido en iniciativa colectiva, el grado de confianza entre los encuestados alcanzó una puntuación de 85,68% en rango 21-30, calificada como alta. El grado de reciprocidad obtuvo una puntuación alta con el 91,03% de los encuestados mostrando una opinión favorable de la reciprocidad tanto de sus compañeros productores como de la misma persona encuestada y el nivel de cooperación y participación colectiva con una ponderación de 79,50%.

El nivel de iniciativa colectiva es alto con un guarismo de 85.85% entre el rango 21-30, que muestra la receptividad de los productores en una posible puesta en marcha de clúster, con disponibilidad de cooperar y colaborar entre los agentes.

Estos resultados nos permiten asegurar un alto nivel de iniciativa clúster, según lo analizado en las teorías, resultados favorables de confianza, reciprocidad y cooperación juntas como variables suaves del capital social generan el buen proceder de la iniciativa colectiva entre los agentes. Añadir que, los ítems propuestos en el instrumento admiten fiabilidad, siendo validados por el alpha de cronbach con un índice de 9.50 en nivel adecuado de confiabilidad, por ello se considera al instrumento aceptable para su aplicación en investigaciones con situaciones similares, pero estimo no generalizar los resultados de la presente investigaciones de clúster para otras realidades, considerada disímiles, los contextos y factores que poseen los agentes de una iniciativa clúster difiere de otras. Es decir, las realidades concretas cuyas características y factores intervinientes funden el comportamiento de los agentes.



En el aspecto de relaciones intraclúster por los datos obtenidos se aprecia una relación predominante de colaboración en los agentes de las cadenas productivas con un puntuación de -0.5, +1 y +2 y la presencia de competencia negativa con una puntuación de -2 y -0.5, entre los agentes de las cadenas productivas de Huancané y Yunguyo.

Este análisis es más susceptible a su apreciación desde el punto de vista de las dos cadenas productivas, percibimos que las asociaciones de una misma cadena productiva tienen una relación de colaboración fuerte pero de competencia inexistente (para el caso de Huancané) y negativa (para el caso de Yunguyo).

Para las asociaciones de otra cadena productiva la relación tiende a ser de colaboración inexistente y de competencia negativa. Resultados que se fundamentan en la inexistencia de acuerdos entre asociaciones de cadenas diferentes, las casi nulas reuniones sobre la actividad económica, exceptuando a charlas informales que se realizan en los puntos de venta y la poca comunicación que existe entre los agentes de las cadenas productivas de ambas provincias, haciendo que la competencia torne a enemistad de mercado. En una situación antitética de constante diálogo y cooperación entre las cadenas productivas, los agentes mantendrían relaciones de competencia positiva, que permite el desarrollo de los agentes a través de la innovación e investigación. La relación de colaboración está presente en el interior de los agentes de las cadenas productivas,

En la dimensión de perfil competitivo cuyo objetivo fue valorar la percepción de los agentes en términos de favorable o no para la iniciativa clúster a través del MPC, como estudio previo a la herramienta se aplicó el modelo de las cinco fuerzas de Porter, la misma que permitió obtener la valoración de las competencias claves para las cadenas productivas en estudio. Como resultado de la MPC se obtiene una competitividad promedio de las cadenas productivas, en vista que superó la puntuación mínima requerida



de 2.5, catalogando a las cadenas productivas como favorables para la iniciativa clúster, cabe indicar que las competencias en la que se basa estos resultados de ventajas competitivas son la calidad del producto, condiciones naturales para el producto (tierra) y los conocimientos en el manejo agronómico que poseen los agricultores, la misma que les avala de alta experiencia en las prácticas agrícolas. Se observa que el producto haba de las cadenas productivas son de los calibres requeridos en los mercados más exigentes, a esto favorece el buen manejo del proceso productivo, aplicando los conocimientos de la agricultura andina, además aprovechando la ventaja de poseer tierras con sobreabundancia de materia orgánica, lo que contribuye a obtener un producto de calidad que alcanza precios competitivos en el mercado. Las competencias clave analizadas en la matriz no sobrepasan el 3.5 en general, por ello su valoración total es considerada como un perfil competitivo medio, sin embargo es pertinente indicar que estos resultados no alcanzan a los que se muestran en otras investigaciones de cadenas productivas con miras a un desarrollo de clase mundial, por ello es relevante focalizar los criterios que afectan a la competitividad para revertir los resultados actuales, haciéndolas promisorias para la misma. La competencia clave con prioridad para su trabajo son las dinámica de asociación y cooperación, el apoyo de las entidades públicas y privadas, poder de negociación con intermediarios y compradores finales y la aplicación de nuevas tecnologías para el fortalecimiento de la iniciativa clúster.

El potencial de iniciativa clúster de las cadenas productivas de haba es alta, con características de un grado alto de iniciativa colectiva, relaciones intraclúster predominante de colaboración entre los agentes y perfil competitivo favorable para la iniciativa clúster. El potencial alto de iniciativa clúster se puede apreciar en el Cuadro 14.

**Cuadro 16:** Potencial de iniciativa clúster de haba grano seco

	INICIATIVA CLÚSTER				
POTENCIAL	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
PONDERADO	3	4	5	6	7
PC	Desfavorable 1		Favorable 2		
IC	Bajo 1	Medio 2		Alto 3	
RI	Competencia 1		Colaboración 2		

FUENTE: Elaboración propia

El potencial alto de iniciativa clúster de haba grano seco obtenido en la investigación no es diferente al obtenido por Gaia y D´Avila (2013), en el diagnóstico de clúster identificados en el Perú. Clúster que obtuvieron una alta factibilidad de iniciativa clúster, como; el Clúster de Textil de Gamarra en Lima; el Clúster de Harina y Aceite de Pescado a lo largo de toda la costa del Perú; el Clúster de Pelos Finos, en la macro región Sur; y el Clúster del Turismo en Cusco, con un nivel de factibilidad adecuada para la iniciativa clúster.

#### 4.2.1. Comprobación de hipótesis.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

“El nivel de iniciativa colectiva de los agentes en las cadenas productivas de haba grano seco, es alto”

Según los datos obtenidos en la dimensión de iniciativa colectiva se infiere que la los agentes de las cadenas productivas poseen un nivel alto de iniciativa colectiva con un guarismo de 85,85% para la iniciativa clúster agrícola, la iniciativa colectiva analizada en los agentes de las cadenas productivas se tomaron en base a la confianza, reciprocidad y cooperación para lo cual se ha obtenido en los tres indicadores un resultado porcentual igual a 85,68% para confianza, 91,03% para reciprocidad y de 79,50% para el nivel de



cooperación y participaciones colectivas, favoreciendo al nivel alto de iniciativa colectiva entre los agentes de las cadenas productivas, además los encuestados afirman estar “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” con la iniciativa clúster infiriendo su alto grado de receptividad y disponibilidad para una puesta en marcha del clúster. Por ello, se valida la hipótesis específica 1, el nivel de iniciativa colectiva de los agentes en las cadenas productivas de haba grano seco, es alto.

#### Hipótesis específica 2

“La relación intraclúster predominante entre los agentes de las cadenas productivas de haba grano seco es de colaboración”.

Considerando los resultados obtenidos con la aplicación del modelo MER se infiere una tendencia a la colaboración entre los agentes de las cadenas productivas y la existencia de competencia negativa, en la matriz estructural de relaciones se observa la prioridad de +2, -1 y -0.5, puntuación que asegura una fuerte colaboración entre los agentes, cabe señalar la puntuación de -2 presente en las relaciones de los agentes de diferente cadena mostrando la competencia negativa presente en las mismas. En base a la presencia de fuerte colaboración entre los agentes de las cadenas productivas, observadas por la propensión de la matriz estructural de relaciones a la colaboración, se valida la hipótesis específica 2, la relación intraclúster predominante entre los agentes de las cadenas productivas de haba grano seco es de colaboración.

#### Hipótesis específica 3

“El perfil competitivo de las cadenas productivas de haba grano seco para la iniciativa clúster agrícola, es favorable”



De acuerdo a los resultados del análisis de la cadena productiva mediante la matriz de perfil de competitividad se infiere que la cadena productiva es favorable para la iniciativa clúster con una valoración de rango 2.50 a 3.50, tomando valores de 3.07 para el aspecto productivo, 2.91 para el aspecto de competencia y de 2.53 para el aspecto tecnológico, considerado así un perfil competitivo favorable para la iniciativa clúster, por ello contrastando la hipótesis específica 3 con los resultados, se valida la hipótesis específica, el perfil competitivo de las cadenas productivas de haba grano seco para la iniciativa clúster agrícola, es favorable.

#### Hipótesis general

“El potencial de iniciativa clúster de haba grano seco de las cadenas productivas de Huancané y Yunguyo - Región Puno - 2018, es alto”

El potencial de iniciativa clúster se sustenta en la base del nivel de iniciativa colectiva entre los agentes de las cadenas productivas que alcanza un guarismo de 85,85% para la iniciativa clúster agrícola, con la existencia de relación intraclúster predominante de colaboración entre los agentes de las cadenas productivas y un perfil competitivo en rango de 2.50-4.0 considerada como favorable para la iniciativa.

Por todo lo antes expuesto se verifica que existe un alto potencial de iniciativa clúster agrícola de haba grano seco, que se pueda desarrollar en la región conformada por dos cadenas productivas localizadas en las provincias de Huancané y Yunguyo. Por consiguiente se valida la hipótesis general, el potencial de iniciativa clúster de haba grano seco en las cadenas productivas de Huancané y Yunguyo - Región Puno - 2018, es alto.



## V. CONCLUSIONES

1. Los agentes de las cadenas productivas de haba muestran un alto nivel de iniciativa colectiva con una media aritmética de 85.85% para la iniciativa clúster. El grado de confianza es alta con el 85,68% en rango 21-30, grado alto de reciprocidad con 91,03% y el nivel de cooperación y participaciones colectivas con una ponderación de 79,50%. La disposición de los agricultores para asociarse está sujeta a un alto capital social de los mismos, observada desde el punto de vista de la confianza entre productores, la percepción de reciprocidad mutua, el nivel de participación colectiva y cooperación que mantienen.
2. La relación entre los agentes de las cadena productivas es de tendencia colaborativa por el nivel de predominancia de este factor en el interior de las cadenas productivas con puntuaciones de +1, +2 y -0.5. La relación entre asociaciones de diferentes cadenas es de colaboración inexistente. En cuanto a las relaciones de competencia en los agentes de las cadenas productivas es negativa entre las asociaciones la cadena productiva tanto de Huancané y Yunguyo.
3. Las cadenas productivas de haba grano seco alcanzan un perfil de competitividad favorable para la iniciativa clúster en un rango de 2.50 a 4.00 valorada en base a la matriz de perfil de competitividad. Con valoraciones para el aspecto, productivo, competitivo y tecnológico de 3.07, 2.9 y 2,53 respectivamente. Indicar que las valoraciones obtenidas no son adecuadas para una competitividad sostenida en una puesta en marcha del clúster, en vista que los resultados conglomerados no sobrepasan el 3,50, valoración mínima para calificarla como un perfil competitivo de nivel alto.



4. De acuerdo a los resultados de la investigación se concluye que existe un alto potencial de iniciativa clúster agrícola de haba grano seco en las dos cadenas productivas situadas en las provincias de Huancané y Yunguyo, ambas cadenas reúnen capacidades necesarias para el desarrollo y obtención de ventajas que favorezcan el desarrollo de la iniciativa clúster.



## VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda afianzar las prácticas de acciones colectivas, para gozar de las múltiples ventajas que estas acarrearán, las participaciones colectivas y actividades de cooperación en el corto y largo plazo, favoreciendo al desarrollo e incremento de los factores de confianza, cooperación y competencia, variables indispensables en la dinámica de los mercados competitivos. Las entidades del sector público y el gobierno deben impulsar con objetividad e ímpetu las prácticas de asociatividad y las iniciativas clúster que conlleve a resultados proficuos, actividades a realizarse en el corto plazo con un periodo largo en su desarrollo y aplicación.
2. La Agencia Agraria de Huancané y Yunguyo deben desarrollar acuerdos de cooperación eficientes entre asociaciones, entidades del sector público y privado comprometidas en el sector agrícola, cuyos acuerdos bien negociados y con objetivos definidos permitan una mayor sostenibilidad de todos los actores de la economía, indistintamente del tipo de negociaciones va a coadyuvar a resultado de redes empresariales fortalecidas, las prácticas otorgan movimiento a los mercados y activan su crecimiento, agregado a esto la coexistencia de relaciones de competencia positiva y fuerte colaboración generará un desarrollo global de los mercados y en consecuencia de todos los agentes. Los acuerdos a negociarse deben realizarse en el corto y mediano plazo con una duración no menor a los 5 años de vigencia.
3. Se recomienda, que las entidades del gobierno central competentes del sector agrícola, el Gobierno Regional de Puno y las municipalidades de Huancané y Yunguyo fortalezcan las competencias claves del perfil competitivo de las cadenas productivas, está claro que uno de los principales factores determinantes del éxito en las cadenas productivas es su tecnología y la infraestructura de riego,



por ello es imprescindible la focalización de necesidades urgentes en la actividad agrícola. Afianzando las dinámicas de asociación y cooperación y revitalizando el apoyo de las entidades competentes del sector agrícola, incrementando el poder de negociación con proveedores y compradores finales y aplicando nuevas tecnologías que favorezcan la iniciativa clúster propuesta, con proyección a largo plazo.

4. Se recomienda a la Dirección de Competitividad Agraria Puno fortalecer las competencias de los productores en temas de asociatividad, trabajo cooperativo, innovación y competitividad que pueda contribuir en la iniciativa clúster de forma periódica y con una prolongación de largo plazo. Para la comunidad investigativa se recomienda, continuar con más estudios de tipo causal y correlacional en el que se realice un análisis detallado de los factores intervinientes del potencial clúster para garantizar el éxito del proyecto, tomando en cuenta aspectos legales, sociológicos, antropológicos y económicos. La información que se genere en torno a la iniciativa clúster debe ser en la medida posible (de acuerdo al tipo de información) accesible y actualizada de manera constantemente, garantizando la difusión y mayores flujos de información en las cadenas productivas de haba.



## VII. REFERENCIAS

- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a new concept. *The Academy of Management Review*, XXVII(1).
- ANDINA. (21 de Julio de 2012). *Inauguran planta de procesamiento de habas y granos andinos en Puno*. Obtenido de Andina.com.
- ANDINA. (27 de Marzo de 2017). *Crece exportación de haba gigante de Puno a Argentina y Ecuador*. Obtenido de Andina.com.
- Angulo, J. (1993). *Estudio del mercado mundial de habas secas (broads beans)*. Bolinvest Carana Corporation.
- Apaza, C., & Chura, N. (2017). *Factores que influyen en el fortalecimiento organizacional en asociaciones para mejorar la productividad pecuaria en el distrito de Atuncolla 2015-2016*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Arcos, C. M. (2008). *Clúster como modelo para alcanzar la productividad y competitividad industrial en el Ecuador*. Quito, Ecuador.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica* (Sexta ed.). Caracas: Episteme C.A.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme, C.A.
- Ariza, A. M., Crespo, P. A., & Mojica, J. A. (2013). *Diagnóstico y estrategia para la explotación del nopal y sus frutos en Colombia*. Bogotá D.C.: Universidad EAN.
- Barrientos, P. (2011). El clúster en la estrategia del marketing internacional. *Semestre Económico*, 49-66.
- Belussi, F. (2006). In Search of a Useful Theory of Spatial Clustering. En B. Asheim , P. Cooke, & R. Martin, *Cluster and Regional Development* (págs. 69-89). Londres: Routledge.
- Berumen, S. A., & Palacios, O. (2011). *Competitividad, Cluster e innovación*. Mexico D.F.: Trillas S.A. de C.V.
- Blázquez, M. L. (2010). La importancia de los clústers en la competitividad en España: el caso específico en la región de Catalana. Madrid, España.
- Botero, E. A. (2017). Análisis del perfil competitivo de la cadena productiva del cacao en el departamento de Arauca. *Equidad y desarrollo*(27), 37-53.



- Brivio, A. R. (s.f.). *Asociatividad genera iniciativas, oportunidades y empleo en organizaciones jurídicas*. Ecuador.
- Bruni, L., & Calvo, C. (2009). *El precio de la gratuidad*. Buenos Aires: Ciudad Nueva.
- Cabrera, A. M., López, P. A., & Ramirez, C. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. *Documento de Investigación*. Colombia: Ediciones Universidad Central.
- Calleja, A. (1988). La Competitividad de la Economía Española y el Mercado Interior Europeo. En C. d. Empresarios, *La Competitividad de la Economía Española: determinantes micro y macroeconomicos* (págs. 11-22). Madrid: Circulo de Empresarios.
- Calvo, C. (Septiembre de 2016). El don-reciprocidad como motor del desarrollo humano. *Veritas*(35), 9-28.
- Cámara de Comercio de Antioquia. (2018). Glosario Estrategias Clúster. Medellin, Colombia. Obtenido de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Comunidad-Cluster/Glosario-de-Estrategias-Cluster.aspx>
- Canals, J. (2002). *El regreso de la reciprocidad. Grupos de ayuda mutua y asociaciones de personas afectadas en la crisis del Estado del Bienestar*. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili.
- Capella, F. (13 de Diciembre de 2012). *Cooperación y competencia*. Obtenido de IJM Actualidad: <HTTPS://WWW.JUANDEMARIANA.ORG/IJM-ACTUALIDAD/ANALISIS-DIARIO/COOPERACION-Y-COMPETENCIA>
- Capó, J., Expósito, M., & Masiá, E. (2008). Análisis estratégico de clúster a través del estudio de las relaciones entre sus agentes. Aplicación al textil valenciano. *Revista Economía Industrial*(370), 209-216.
- Cárdenas, C. E., & Restrepo, S. A. (2013). *Diseño e implementación de un modelo clúster para la atención de pacientes internacionales en la ciudad de Medellin: Expectativas y prospectivas*. Medellin: Cámara de Comercio de Medellin. Obtenido de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2013/CLUSTER%20No.%208.pdf>
- Casanueva, C., Castro, I., & Galán, J. L. (2010). Capital Social e Innovación en clúster industriales. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, XIX(4), 37-58.



- Castillo, A. (s.f.). *Asociatividad*. Obtenido de Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo /PromPyme:  
<http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/ClusterdeCalzado.pdf>
- CEPAL. (2004). *¿Qué es el desarrollo social?* Santiago de Chile.
- CEPAL. (2005). *Aglomeraciones en torno a los recursos naturales en América Latina y el Caribe: Políticas de articulación y articulación de políticas*. Santiago: Publicación Naciones Unidas.
- Chavéz, A. S., Trujillo, S. P., & Trujillo, J. Y. (2017). *Análisis de la cadena productiva de la quinua en San Román - Puno para usos prospectivos*. Lima: PUCP.
- Coaquira, W. (2017). *Individualismo en la organización comunal de la comunidad campesina de Lliclica Pucacancha en el Distrito de José Domingo Choquehuanca - Azangaro. 2016*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- CODESPA. (2011). *Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor*. Obtenido de <http://www.codespa.org/blog/publicaciones-notas-tecnicas/metodologia-de-analisis-de-cadenas-productivas-bajo-un-enfoque-de-cadenas-de-valor/>
- Comisión Europea. (1999). *The Competitive of the European Industry*. Luxemburgo: Office of Official Publications of the European Communities.
- Contractor, F., & Lorange, P. (1988). Why should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures. En F. Contractor, & P. Lorange, *Cooperative Strategies in International Business* (págs. 3-30). Massachussets: Lexington Books.
- Crespo, M. (1996). Haba (*Vicia faba* L.). *Las leguminosas en la agricultura boliviana*, 175-192.
- D'Aspremont, C., & Jacquemin, A. (1988). Cooperative and Noncooperative R&D in Duopoly whit Spillovers. *American Economic Review*, 1133-1137.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2013). *Negocios Internacionales. Ambiente y operaciones* (Décimocuarta ed.). México: Pearson Educativo.
- Dávila, A. (2002). Matriz de insumo-producto de la Economía de Coahuila e identificación de sus flujos intersectoriales más importantes. *Economía Mexicana, Nueva época*, XI(1), 79-162.
- Department of Trade and Industry and the English RDAs. (2008). *A Practical Guide to Cluster Develepment*. Londres.



- Der Heyden, D., & Camacho, P. (2006). *Guía Metodologica para el análisis de las cadenas productivas*. Quito: Plataforma Ruralter.
- Der Linde, C. (2003). The Demography of Cluster, Findings from the Cluster Meta-Study. En J. Brocker, D. Dohse, & R. Soltwedel, *Innovation Cluster and Interregional Competition* (págs. 130-149). Berlin, Heidelberg, Nueva York: Sringer.Verlag.
- DGCA. (2018). *Formación de redes empresariales rurales con productores agropecuarios*. Obtenido de Dirección General de Competitividad Agraria.
- Díaz-Albertini, J. (2003). Capital social, organizaciones de base y el Estado: recuperando los eslabones perdidos de la sociabilidad. En R. Atria, *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigam* (págs. 247-302). Santiago de Chile: CEPAL/Naciones Unidas/Universidad del Estado de Michigan.
- DIRCETUR. (2014). *Oferta exportable Puno*. Puno: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR.
- Domingo, J. (2004). La competitividad y los clústers como elementos de desarrollo para el país. *Gestión en el tercer milenio*, 45-55.
- DRA PUNO. (2008). Plan Estrategico Regional del Sector Agrario - PERSA. Puno.
- DRA PUNO. (2011). *Experiencia en Promoción de cadena productiva menestras haba y posibilidades de exportación*. Yunguyo: Agencia Agraria Yunguyo.
- DRA PUNO. (2018). *Datos estadísticos*. Obtenido de Agropuno.gob.pe: <https://www.agropuno.gob.pe/estadistica-agricola/>
- Earls, J. (2006). *La agricultura andina ante una globalización en desplome*. Lima: CISEPA-PUCP.
- Economic Commission for Africa (ECA). (2004). Minerals Cluster Policy Study in Africa: Pilot studies of South Africa and Mozambique. *ECA*, 25-31.
- Estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAOSTAT). (2018). Base de datos. Obtenido de <http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>
- Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas (TRADEMAP). (2018). *Base de datos estadísticos*. Obtenido de Trademap.com: <https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es&AspxAutoDetectCookieSupport>
- =



- FDTA - Altiplano. (s.f.). Identificación, mapeo y análisis competitivo de la cadena productiva de haba. La Paz. Recuperado el 28 de Diciembre de 2018, de <http://www.del.org.bo/info/archivos/cadena%20de%20haba.pdf>
- Ferrero, A. (28 de Febrero de 2019). ¿La economía del Perú será mejor en el 2019? Lima, Perú.
- Ficha técnica aprobada de Haba seca. (2018). Recuperado el 23 de Enero de 2019, de <https://zonasegura.seace.gob.pe/paac/documentos/documentos/FichaSubInv/483992417rad85F48.doc>
- Flores, E., & Yapuchura, A. (2016). *Formación de clústers de productores de trucha y la articulación con el mercado objetivo en la región de Puno - Perú*. Puno, Perú.
- Flores, G. M. (2014). *“Modelo empresarial Clústers en negocios internacionales del sector exportador MYPES de confecciones textiles de Gamarra, Lima 2005-2012*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Florin, J., Lubatkin, M., & Schulze, W. (2003). A Social Capital Model of High-Growth Ventures. *Academy of Management Journal*, LVI(3).
- Gaia, M., & D’Avila, J. (2013). *Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú*. Lima: Consejo Nacional de Competitividad.
- García, J., Cervera, J. P., & Cabrera, S. (s.f.). Microeconomía: los clúster productivos en el Perú. 1-10. Lima. Recuperado el 12 de Setiembre de 2018, de <http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LOSCLUSTER.pdf>
- Gereffi, G. (1999). *A Commodity Chains Framework for Analyzing Global Industries*. Obtenido de <https://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/gereffi.pdf>
- Gerencia. (12 de Junio de 2010). *Gerencie.com*. Obtenido de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/planeacion-estrategica.html>
- Gil-Bolivar, F. (2011). Algunos interrogantes entorno al desarrollo de los clústers. *Revista Ciencias Estratégicas*, XIX(26).
- Giorgo, A., & Mayer, E. (1974). Reciprocidad Andina: Ayer y hoy. En J. M. Mar, *Reciprocidad e intercambio en los Andes peruanos. Perú problema 12*. Perú: IEP Ediciones.
- Gomero, G. (1996). *Métodos de investigación científica*. Lima: FAKIR.
- Gordon, S. (Enero-Marzo de 2005). Confianza, capital social y desempeño de organizaciones. Criterios para su evaluación. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*(193).



- Gordon, S. (2006). Confianza, reciprocidad y asociatividad: ¿relación indispensable para el desempeño institucional? *Estudios Sociológicos*, XXIV(71), 397-421.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, XXI(3).
- Hernandez, A. G. (2007). Estrategia y cooperación: una visión de la gestión desde el paradigma de la colaboración interfirmas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XV(2), 113-129.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Herreros, F. (2002). *¿Por qué confiar? El problema de la Creación del capital social*. Madrid: CEACS.
- Hill, C. W. (2015). *Negocios Internacionales, como competir en el mercado global*. México: McGRAW-HILL Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hoen, A. (1999). Three variations on identifying. Paris. Recuperado el 20 de Setiembre de 2018, de OECD.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (1995). *Principles for promoting cluster & networks of SMEs*. Unido: Small and Medium Enterprises Branch.
- INNPULSA COLOMBIA. (2018). *Iniciativas clúster en Colombia: instrumento de desarrollo económico y competitividad*. Bogotá: Gobierno de Colombia.
- Isaza, J. (2008). Cadenas productivas: Enfoques y precisiones conceptuales. Obtenido de <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiUt7zqypjTAhWCyyYKHU7yCwxwQFggiMAE&url=http%3A%2F%2Frevistas.uexternado.edu.co%2Findex.php%2Fsotavento%2Farticle%2Fdownload%2F1602%2F1441&usg=AFQjCNE74EZGGBeJgv6qU>
- Laguna, C. E. (2010). Cadenas productivas, columna vertebral de los clúster industriales mexicanos. *Economía mexicana nueva epoca*, XIX(1), 119-170.
- Lax, D., & Sebenius, J. (1991). *El Directivo como Negociador*. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales. Ministerio de Economía y Hacienda .
- Lockward, A. M. (Julio-Setiembre de 2011). El rol de la desconfianza en las organizaciones a travez de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. (I. T. Domingo, Ed.) *Ciencia y sociedad*, XXXVI(3), 464-502.
- Lomnitz, C. (2005). Sobre reciprocidad negativa. *Revista de Antropología Social*, XIV, 311-339.



- López, L. M., & Calderón, G. (2006). Análisis de las dinámicas culturales al interior de un clúster empresarial. *Estudios Gerenciales*, 13-37. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21209901>
- Luhmann, N. (1996). *Confianza*. México: Universidad Iberoamericana/Anthropos.
- Marcelo, R. (2015). *La reciprocidad como expresión socio-cultural en épocas de expansión del capitalismo actual: el caso del caserío de malvado (comunidad campesina de Pararín-Recuay)*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Marshall, A. (1890). *Principios de economía: Un tratado de introducción, versión en castellano de 1963*. Madrid: Aguilar.
- Martin, R., & Sunley, P. (2003). Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea. *Journal of Economic Geography*, i(3), 5-35.
- Martínez, R., Ayala, E., & Aguayo, E. (2015). Confianza y capital social: evidencia para México. *Economía, Sociedad y Territorio*, XV(47), 35-59.
- Matute, G., Holgado, K., & Vásquez, I. (2009). *Clúster alpaquero en la región de Puno*. Lima, Perú: ESAN Ediciones.
- Mejía, R. (2011). *Asociatividad Empresarial como estrategia para la Internacionalización de la Pyme*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- MINAGRI. (2016). *Base de Datos*. Obtenido de Minagri.gob.pe: <http://siea.minagri.gob.pe/siea/>
- MINAGRI. (2017). *Mapa interactivo del MINAGRI*. Lima: Oficina General de Planeamiento y Presupuesto.
- MINCETUR. (2006). *Plan Estratégico Regional de Exportación de Puno*. Puno: MINCETUR.
- MINCETUR. (2018). *Cómo tramitar el certificado de origen para exportar*. Obtenido de Mincetur.gob.pe: [www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/certificacion-de-origen/](http://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/certificacion-de-origen/)
- MINKA Perú. (2008). *Articulación Empresarial y Competitividad Territorial*. Trujillo: Minka Perú.
- Mitxeo, J., Idigoras, I., & Vicente, A. (2004). Los clúster como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Cuadernos de Gestión*, IV(1), 55-67.



- Monterroso, E. (2016). Competitividad y estrategia: Conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, III(3), 4-26.
- Morales, L. A., Velasco, L., & Perez, S. I. (2014). Estrategias para la formación de clúster agrícolas en zonas rurales. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 1004-1011. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/141/14131676009.pdf>
- Morin, E. (1977). *La Méthode. La Nature De La Nature*. Paris: Ed. Seuil.
- Mosquera, V., Argumedo, A., & Morales, J. (2010). Competitividad de la pequeña empresa del sector ornamentales en Atlixco, Mexico. *Entramado*, Vi(2), 26-35.
- Mu, J., Peng, G., & Love, E. (2008). Interfirm Networks, Social Capital, and Knowledge Flow. *Journal of Knowledge Management*, XII(4).
- Navarro, M. (2003). Análisis y Políticas de Clúster: Teoría y Realidad. *Ekonomiaz*, II(53), 14-49.
- Nooteboom, B. (2002). *Trust, forms, foundations, functions, failures and figures*. Massachusetts: Publishing Inc.
- OECD. (1999). Managing National Innovation Systems. *World Development*, 27(9).
- Oficina Económica y Comercial de España en Washington. (Julio de 2018). Guía Pais; Estados Unidos. Washington.
- Ojeda, J. (Enero-Abril de 2010). La experiencia de la competencia y la cooperación en algunas MIPyME ambientales. *Temas de ciencia y tecnología*, XIV(40), 3-12.
- ONUDI. (2004). *Manual de Minicadenas Productivas*. Bogotá: ONUDI. Obtenido de [http://www.unido.org/fileadmin/import/29101\\_ManualMinicadenasProductivas.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/import/29101_ManualMinicadenasProductivas.pdf)
- Palazuelos, M. (2005). Clusters: Myth or Realistic Ambition for Policymakers? *Local Economy*, xx(2), 131-140.
- Perroux, F. (1983). *Un nuevo concepto de Desarrollo*. UNESCO.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Crear y mantener un rendimiento superior*. Nueva York.
- Porter, M. (1990a). La ventaja competitiva de las naciones. En M. Porter, *Ser Competitivo* (págs. 219-263). Barcelona: Deusto.
- Porter, M. (1990b). *The Competitive advantages of Nations*. Londres: MacMillan.
- Porter, M. (1998a). *Cluster en la Nueva Economía de Competencia*. Nueva York: Harvard Business Review.



- Porter, M. (1998b). Clúster y competencia: nuevos objetivos para empresas, Estados e instituciones. En M. Porter, *Ser Competitivo* (págs. 265-358). Barcelona: Deusto.
- Porter, M. (2000). Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 15-34.
- Porter, M. (2003). The Economic Performance of Regions. *Regional Studies*, VI-VII(37), 549-578.
- Porter, M. E. (2004). The diamond model: advanced economies. *Microeconomics of Competitiveness Course*. Harvard Business School.
- Porter, M. E. (2013). *Estrategia Competitiva*. Mexico D.F.: Patria.
- PROEXPANSIÓN. (2004). *Estudio sobre clúster y asociatividad*. Lima: PROMPYME.
- PROINPA. (2001). *Cadena Agroalimentaria del Haba de altura para exportación*. Cochabamba: Fundación PROINPA, PADER, COSUDE, BOLINVEST.
- PROMPERÚ. (2008). *Certificación de la agricultura ecológica*. Lima. Obtenido de <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=AE4962>
- PROMPERÚ. (2010). Guía de requisitos sanitarios y fitosanitarios para exportar alimentos a los Estados Unidos. Lima. Obtenido de [www.biocomercio.org](http://www.biocomercio.org)
- PROMPERÚ. (2013). *Ficha de exportación de la región de Puno*. Obtenido de [PromPeru.gob.pe](http://PromPeru.gob.pe).
- PROMPERÚ. (2015). Guía de requisitos de acceso de alimentos a los Estados Unidos. Lima, Perú.
- PROMPERÚ. (2018). *Datos estadísticos*. Obtenido de [PromPeru.gob.pe](http://PromPeru.gob.pe): <https://www.promperu.gob.pe/>
- Ramirez, G. (1997). *Estructura económica andina, racionalidad campesina y organizaciones de "cooperación" para el "desarrollo" análisis teórico y estudio del caso de Chinchero (Cusco, Perú), en el período 1980-1992*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/105/10502102.pdf>.
- REDAR Perú. (2017). Saberes y haceres de los pobladores rurales andinos. *VIII Encuentro Andino* (págs. 1-6). Lima: Red de Agroindustria Rural del Perú.
- REDESA - CARE Perú. (Enero de 2007). Cadenas productivas de arveja y haba: Una experiencia en Acobamba-Huancavelica. Lima.



- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (Décima ed.). México: Pearson/Prentice Hall.
- Rodríguez, W. (2014). Individualismo y desconfianza en el trabajo asociativo de cadenas productivas de agroexportación en el Valle de Mantaro. Junín. Perú. *Apuntes de Ciencias Sociales*, 144-155.
- Roelandt, T., & den Hertog, P. (1998). *Cluster Analysis & Cluster based Policy in OECD-countries, Various Approaches, Early Results & Policy Implications, borrador de síntesis del reporte La Haya/Utrecht, OECD-Focus Group on Cluster Analysis and Cluster-based Policy*.
- Roldan, D. (2000). *Los indicadores en el contexto de los acuerdos de competitividad de las cadenas productivas*. Bogotá D.C.: Colección documentos IICA.
- Rosales, H. (Julio - Setiembre de 1997). La asociatividad como estrategia de sobrevivencia de las PYMEs. *Cambios estratégicos en las políticas industriales*.
- Rosales, H. (Julio - Setiembre de 1997). La asociatividad como estrategia de sobrevivencia de las PYMEs. *Cambios estratégicos en las políticas industriales*.
- Serret, D. (2012). *Estudio de la competitividad de clústeres: El caso del clúster TIC del 22@*. Barcelona: Universidad Politécnica de Catalunya.
- SIICEX. (2018). *Datos estadísticos*. Obtenido de Siicex.gob.pe: [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=160.00000](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000)
- Smith, M. A. (2014). Mapping Online Social Media Networks. En R. Alhaji, & J. Rokne, *Encyclopedia of Social Network Analysis and Mining* (págs. 848-857). New York: Springer New York. Obtenido de [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6170-8\\_331](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6170-8_331)
- Solano, E. (2012). Propuesta de un clúster minero para impulsar el. Lima, Perú.
- SUNAT. (2017). *Datos estadísticos*. Obtenido de Sunat.gob.pe: <http://www.sunat.gob.pe/>
- Tello, M. (2006). *Aspectos teóricos del capital social y elementos para su uso en el análisis de la realidad*. Lima: Consorcio de Investigaciones Económicas (CIES).
- Tomta, D., & Chiatchoua, C. (2009). Cadenas Productivas y Productividad de las Mipymes. *Criterio Libre*, 7(11), 145-164.
- Valenzuela, A., & Contreras, O. F. (2013). *Confianza e innovación tecnológica en pequeñas empresas. Las industrias metalmeccánica y de tecnologías de la información de Sonora*. México: El colegio de la Frontera Norte - CONACYT.



- Vara, A. A. (2015). *Los 7 pasos para elaborar una tesis*. Lima: Editorial MACRO E.I.R.L.
- Vegas, J. C. (2008). Asociatividad. *Proyecto de Cooperación UE - PERÚ/PENX*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- Velázquez, M. A., Maldonado, S. E., & Rodríguez, C. (2012). Identificación de las causas determinantes de la formación del clúster de la agroindustria del jitomate: Propuesta de un instrumento de medición. *Revista mexicana de agronegocios*, 43-53.
- Vera, J. R., & Ganga, F. A. (2007). Los clúster industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico. *Cuad. Adm. Bogotá*, 303-322.
- Vidales, M. J., & Sádaba, C. (2017). Adolescentes conectados: impacto del móvil en las relaciones sociales desde el capital social. *Revista científica de educomunicación*, 19-28.
- Villacorta, I. (s.f.). *Guía para la elaboración de estudios de cadenas productivas locales*. Obtenido de [http://www.redmujeres.org/biblioteca%20digital/guia\\_cadenas\\_productivas\\_locales.pdf](http://www.redmujeres.org/biblioteca%20digital/guia_cadenas_productivas_locales.pdf)
- Villarán, F. (1998). *Riqueza popular, pasión y gloria de la pequeña empresa*. Lima: Congreso de la República.



## ANEXOS



## Anexo A: Cuestionario dirigido a productores de haba



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**CUESTIONARIO PARA LOS AGENTES DE CADENA PRODUCTIVA DE**  
**“HABA GRANO SECO”**

La presente encuesta está dirigida para los productores de haba grano seco de las dos cadenas productivas en estudio ubicadas en las provincias de Huancané y Yunguyo. En tal sentido, se pone a su consideración una relación de preguntas referidas a la situación actual de su organización. Sírvase marcar de acuerdo a las instrucciones dadas en cada sección, de modo que sea lo más objetivo posible. SE AGRADECE SU COLABORACIÓN Y LOS APORTES BRINDADOS.

FECHA \_\_\_\_\_

### I. CADENA PRODUCTIVA

INSTRUCCIONES: Marque con una (x), según crea conveniente cada uno de los casilleros de competencias claves mencionados.

COMPETENCIAS CLAVE	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Manejo de los procesos productivos				
Calidad del producto				
Apoyo de entidades públicas y privadas				
Dinámicas de asociación y cooperación				
Condiciones naturales para el cultivo				
Procesos de inmersión en el comercio exterior				
Capacidad para cumplir con las condiciones exigidas por el mercado internacional				
Poder de negociación con intermediarios y compradores finales				
Gestión del conocimiento en el manejo agronómico del cultivo				
Aplicación de nuevas tecnologías				
Investigación y orientación tecnológica				
Utilización de herramientas para la cosecha y post cosecha				
Manejo de sistema de riego				



## II. INICIATIVA COLECTIVA

1. ¿CONFIA EN LOS PRODUCTORES QUE CONFORMAN LA ASOCIACIÓN?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. De vez en cuando
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
2. ¿CREE QUE EL NIVEL DE CONFIANZA ENTRE LOS PRODUCTORES SE HA INCREMENTADO DESPUÉS DE ASOCIARSE?
  - a. Si
  - b. No
  - c. Talvez
3. ¿LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS SOCIOS ES FRECUENTE?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. De vez en cuando
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
4. ¿COMPARTE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL DE LA ACTIVIDAD AGRÍCOLA?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. De vez en cuando
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
5. ¿CREE USTED QUE LAS ACCIONES COLECTIVAS REALIZADAS HAN SIDO BENEFICIOSAS?
  - a. Si
  - b. No
  - c. Talvez
6. ¿SE SIENTE SATISFECHO CON LAS ACCIONES COLECTIVAS LLEVADAS EN LA ASOCIACIÓN?
  - a. Si
  - b. No
  - c. Talvez
7. ¿CONSIDERA QUE LOS SOCIOS Y DEMAS PRODUCTORES SON RECÍPROCOS CUANDO SE LES APOYA EN ACTIVIDADES U OTRAS CIRCUNSTANCIAS?
  - a. Si
  - b. No
  - c. Talvez
8. ¿ES RECÍPROCO (AGRADECIDO) CON LA AYUDA QUE OTROS PRODUCTORES LE BRINDAN EN TEMAS DE LA ACTIVIDAD AGRÍCOLA?
  - a. Si
  - b. No
  - c. Talvez
9. LAS ACTIVIDADES DE AYUDA COLECTIVA EN EL TEMA PRODUCTIVO ¿SE REALIZAN?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. De vez en cuando
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
10. DURANTE LAS ACTIVIDADES AGRICOLAS COLECTIVAS, ¿USTED DIALOGA CON LOS DEMÁS PRODUCTORES?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. De vez en cuando
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
11. ¿CREE QUE EXISTE UNA CONEXIÓN CON LOS DEMÁS SOCIOS PRODUCTORES, LOS CONSIDERAS PERSONAS ACOMEDIDAS?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
  - d. Desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
12. ¿ESTA DISPUESTO A COLABORAR EN LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS CON LAS DEMÁS ASOCIACIONES?
  - a. Si
  - b. No
  - c. Talvez
13. ¿ESTÁ DISPUESTO A CONFORMAR UN CLÚSTER CON SUS PROVEEDORES U OTROS AGENTES?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
  - d. Desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
14. ¿CREE POSIBLE UNA INICIATIVA CLÚSTER DE HABA GRANO SECO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO?
  - a. Si
  - b. No
  - c. Talvez



### III. RELACIONES INTRACLÚSTER DE LOS AGENTES

INSTRUCCIONES: Marque con una (x) según crea conveniente valorando la actitud de las asociaciones mencionadas.

AGENTES DE LA CADENA PRODUCTIVA YUNGUYO - HUANCANÉ	¿Comparte información sobre oportunidades de mercado?		¿Existe algún tipo de acuerdo y negociación?		¿Toman sus decisiones colectivas sin tomar en cuenta el comportamiento de las otras asociaciones?		¿Por encima de cualquier situación, siempre cuidan las ganancias que perciben o percibirán?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Asociación de Productores Agropecuarios y Artesanal Virgen de las Nieves Llachojani								
Asociación de Productores Agropecuarios y Artesanal Tikakantutita Huancho								
Asociación de Productores Agropecuarios Los Lideres de Luriata Marcapata								
Empresa de productores Agroindustrial Yapuchiri SCRLDA - EPAIY								
Asociación de Productores agropecuarios Pampas Verdes								
Asociación de Productores Agropecuarios Artesanos Conservación de Suelos Ocallasi Pajana								
Asociación de Productores Agropecuarios Conservación del Suelo y Engorde de Ganado San Isidro y Marcos-APACSEG								
Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Flor de Papa								
Asociación de Productores Agropecuarios y Artesanos en desarrollo del centro Poblado de Chinumani Copapujo Sector Ingavi Central								
Asociación de Productores Agropecuarios Transformación, Hidrobiológicos y Artesanos Unión Wiñaymarca.								

### IV. OBSERVACIONES

---



---



---

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



## **Anexo B: Las cinco fuerzas competitivas de Porter**

Las cinco fuerzas competitivas de Porter (2013) “determinan la estructura general, la forma en que en ella se compite y los márgenes de rentabilidad que se obtienen en una industria” (p. 21). El sector puede ser altamente rentable si las fuerzas competitivas son favorables para la empresa o cadenas productivas. En base a este análisis es que se realizó la radiografía del sector agrícola de haba, describiendo y observando la dinámica del sector.

### **a. Poder de negociación con los proveedores**

Se cuenta con proveedores de semilla y de maquinaria agrícola. El poder de negociación de los proveedores de semilla es baja, ya que existen mercados en los que se puede adquirir las semillas que son el 30% y el resto es el auto insumo de la misma producción, Los productores semilleros (mercado boliviano) dependen de los productores para la venta de las semillas, lo que resta su capacidad de negociación. En cuanto a los proveedores de tecnología agrícola existe una buena relación, si bien es cierto son proveedores exclusivos estos se encuentran en el mercado de Arequipa y Puno, las maquinarias a utilizar son alquiladas, esto otorga poder de negociación a los proveedores de la tecnología agrícola, pero su uso no es masivo como en la agricultura extensiva realizada en la costa peruana, por lo que les mantiene en un nivel medio de poder de negociación con los productores.

Los proveedores de transporte, mantienen un poder medio de negociación ya que la necesidad es mutua para los beneficios de cada una. Además, la diversidad de empresas dedicadas a este servicio facilita las negociaciones con los productores.



b. Poder de negociación de los compradores

Los compradores del sector son los acopiadores, empresas y los consumidores finales. Los acopiadores de haba se apersonan a los mercados locales para realizar la compra del producto, son sensibles a los precios del producto, las empresas realizan la negociación directa y anticipada con las asociaciones para la venta de su producto. El poder de negociación de los compradores es de un nivel medio, ya que si bien el producto es de buena calidad, haba gigante, existen otros mercados en los que se puede adquirir haba del mismo calibre, aunque en variedad distinta, como los mercados de Arequipa, Cusco y Huancavelica.

c. Rivalidad entre los competidores

Como competidores actuales se considera a los productores de haba de otras provincias de la región como de las regiones de Cusco, Arequipa y Huancavelica. La región de Puno es el segundo productor de haba grano seco, proveniente de dos provincias organizadas en cadenas productivas, Yunguyo y Huancané, en comparación a la oferta de las otras provincias, no alcanzan juntas a la producción de estas dos cadenas, por lo que resta su grado de rivalidad, ya que no son iguales en tamaño y potencia, la producción de haba en otras regiones, no es estable todos los años por el ciclo rotativo que realizan. En las cadenas productivas de la región de Puno, las asociaciones se encuentran comprometidas con la actividad económica y pretenden ser líderes exportadores a nivel nacional, esta visión es compartida por ambas cadenas productivas por lo que genera una competencia positiva y de crecimiento, la rivalidad existente es de grado medio y no limita la rentabilidad del sector.



d. Amenaza de los sustitutos

El principal sustituto de la haba se considera a otros productos pertenecientes a la familia de las leguminosas, el haba como principal fuente proteica, es reemplazable con las alubias, chicharos, lentejas, frijoles, otros. No se considera un problema ya que el tiempo de producción de las legumbres generalmente no coincide con la cosecha en las otras regiones. En cuanto al precio de los productos sustitutos dependen de la estacionalidad, la oferta producida en las diversas regiones, y por tratarse de productos con campañas de fechas distintas su precio es ligeramente por encima del producto del haba.

e. Amenaza de competidores potenciales

Se considera como competidores potenciales a los productores de las diversas regiones cuyas decisiones agrícolas tornen en el producto haba seco para su comercialización, pero es un escenario poco probable por el ciclo de cultivos que se tiene por tradición en las regiones. En cuanto a los productores de las provincias de Puno, se evidencia que su enfoque de producción se direcciona a otros productos y granos andinos, como la quinua, kañihua, chocho, papa, piña, etc. Las prioridades de los productores varían según la zona, tomando en cuenta las riquezas naturales que poseen en sus respectivas provincias, esto reduce el nivel de amenaza de los competidores potenciales para el sector agrícola exclusivo de haba. También se pueden analizar factores que influyen directamente en esta fuerza competitiva, tales como:



### Economías de escala

Las cadenas productivas se acogen a las producciones por grandes cantidades para su comercialización, esto permite el alcance a diversos compradores y asegurar la oferta exportable, más allá de indicar producción a escala se puede afirmar como un proceso de acopio a escala dentro de la misma cadena, lo que permite ganar ventajas frente a otras asociaciones o productores de haba.

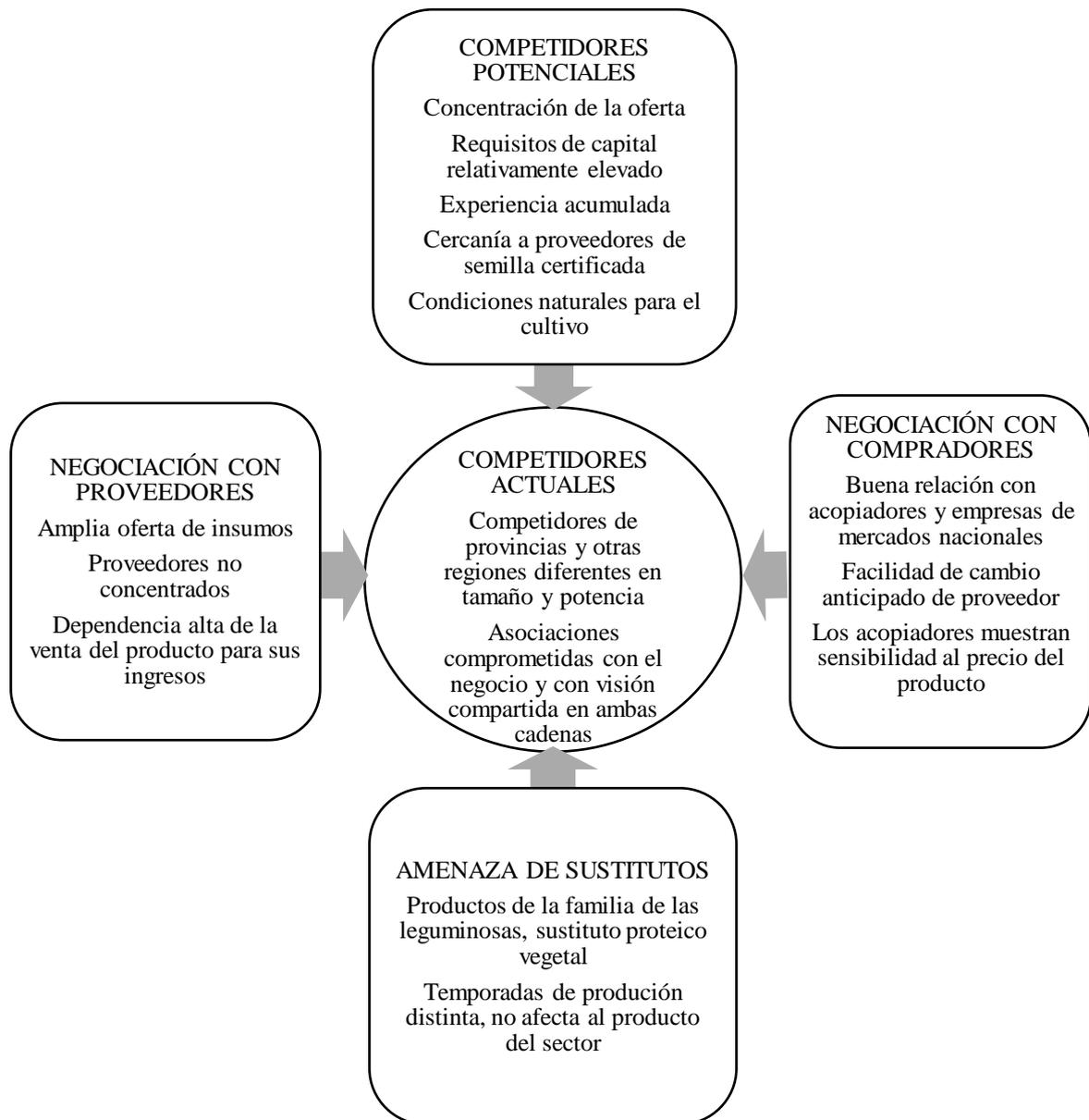
### Requisitos de capital

El principal capital para esta actividad económica es la tierra, cuyos costos han ascendido por el valor de tipo nominativo que ahora recibe, las expectativas económicas han incrementado el valor de las tierras habilitadas para la producción, lo nuevos programas de riego impulsadas por el gobierno han contribuido al alza de los precios de los terrenos. El factor tierra es el principal costo que debe asumir el competidor potencial, más viable es la asociatividad de nuevos productores de haba en otras regiones, pero esto implicaría a su vez el coste de oportunidad de los productos que cosechaban en su localidad.

### Ventaja de los actores establecidos

El poseer un determinado lugar en la región faculta a una ventaja en el sector, la región de Puno, especialmente la provincia de Yunguyo está ubicada cerca a su principal proveedor de semilla, el mercado de Copacabana, que otros mercados como el de Arequipa y Cusco, otras de las ventajas de los actores es la experiencia acumulada en la actividad agrícola, ya que ha sido practicada por varias generaciones cuyos aprendizajes también han sido difundidos a sus herederos.

Figura 1: Cinco fuerzas competitivas de Porter en el sector agrícola de haba



Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Porter (2004)

### Anexo C: Tablas de frecuencia de la dimensión iniciativa colectiva

1. ¿Confía en los productores que conforman la asociación?

*Tabla 1: Nivel de confianza entre productores de las asociaciones*

CONFIAS EN LOS PRODUCTORES QUE CONFORMAN TU ASOCIACIÓN					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	30	38,5	38,5	38,5
	Casi siempre	34	43,6	43,6	82,1
	De vez en cuando	13	16,7	16,7	98,7
	Casi nunca	1	1,3	1,3	100,0
Total		78	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado en base a encuestas aplicadas en trabajo de campo

Análisis:

De la pregunta 1, sobre la confianza entre productores, del total de 78 encuestados, el 43,6 % confía casi siempre en los socios, el 38,5% confía siempre y el 16,7 de vez en cuando.

2. ¿Cree que el nivel de confianza entre los productores se ha incrementado después de asociarse?

*Tabla 2: Tendencia del nivel de información luego de la asociatividad*

NIVEL DE CONFIANZA DESPUES DE ASOCIARSE					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	69	88,5	88,5	88,5
	no	2	2,6	2,6	91,0
	Tal vez	7	9,0	9,0	100,0
Total		78	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado en base a encuestas aplicadas en trabajo de campo

Análisis:

Del total de 78 productores encuestados, el 88,5% afirma que incrementó su nivel de confianza entre los socios luego de la asociatividad y el 9% duda sobre este incremento y

sólo el 2,6%, equivalente a 2 productores, afirman que su nivel de confianza no ha incrementado después de asociarse.

3. ¿La comunicación entre los socios es frecuente?

*Tabla 3: Frecuencia de las comunicaciones entre socios*

FRECUENCIA DE LA COMUNICACIÓN ENTRE SOCIOS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	37	47,4	47,4	47,4
	Casi siempre	33	42,3	42,3	89,7
	De vez en cuando	4	5,1	5,1	94,9
	Casi nunca	4	5,1	5,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado en base a encuestas aplicadas en trabajo de campo

Análisis:

De los 78 encuestados, sobre la comunicación y frecuencia del diálogo, el 47,4% lo hace siempre, el 42,3% dialoga y se comunica casi siempre con los productores y sólo el 5,1% de vez en cuando equivalente al porcentaje de productores que casi nunca dialogan entre ellos.

4. ¿Comparte información confidencial de la actividad agrícola?

*Tabla 4: Frecuencia de flujo de información de la actividad agrícola*

COMPARTE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL DE LA ACTIVIDAD AGRICOLA					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	34	43,6	43,6	43,6
	Casi siempre	32	41,0	41,0	84,6
	De vez en cuando	8	10,3	10,3	94,9
	Casi nunca	4	5,1	5,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado en base a encuestas aplicadas en trabajo de campo

Análisis:

De la pregunta 4, sobre el flujo de información concerniente a la actividad agrícola, el 43.6% lo hace siempre, el 41% comparte información confidencial casi siempre, mientras que el 10,3% lo hace de vez en cuando.

5. ¿Cree que las acciones colectivas llevadas hasta el momento han sido beneficiosas?

*Cuadro 5: Perspectiva de beneficios de las acciones colectivas*

LAS ACTIVIDADES COLECTIVAS Y SU BENEFICIO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	67	85,9	85,9	85,9
	no	3	3,8	3,8	89,7
	Tal vez	8	10,3	10,3	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado en base a encuestas aplicadas en trabajo de campo

Análisis:

De la pregunta 5 sobre las perspectivas de los productores, el 85,9% afirma que las actividades colectivas realizadas han sido beneficiosas para los socios, el 10,3% manifiesta una vacilación sobre los beneficios y sólo el 3,8% asegura no observar beneficio alguno en las actividades colectivas realizadas.

6. ¿Se siente satisfecho con las acciones colectivas ejecutadas por la asociación?

*Tabla 6: Nivel de satisfacción de las acciones colectivas*

SATISFACCIÓN DE LAS ACCIONES COLECTIVAS REALIZADAS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	65	83,3	83,3	83,3
	no	5	6,4	6,4	89,7
	Tal vez	8	10,3	10,3	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado en base a encuestas aplicadas en trabajo de campo

### Análisis:

De los 78 productores encuestados, el 83,3% asegura estar satisfecho con las actividades colectivas realizadas, el 6,4% muestra una satisfacción vacilante y sólo el 10,3% asegura no estar satisfecho con las acciones colectivas realizadas hasta el momento.

7. ¿Considera a los socios y demás productores son recíprocos cuando se les apoya en las actividades u otras actividades?

*Tabla 7: Perspectiva de reciprocidad exógena de los socios*

CONSIDERA RECÍPROCOS A LOS SOCIOS PRODUCTORES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	63	80,8	80,8	80,8
	no	1	1,3	1,3	82,1
	Tal vez	14	17,9	17,9	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado en base a encuestas aplicadas en trabajo de campo

### Análisis:

De la pregunta 7, sobre la perspectiva exógena de la reciprocidad, el 80,8% considera que sus socios y compañeros productores son recíprocos cuando se les brinda ayuda en las actividades agrícolas, el 17,9% vacila sobre la actitud recíprocante de los productores y el 1,3% equivalente a 1 productor asegura que la actitud de sus compañeros no es de reciprocidad.

8. ¿Es recíproco (agradecido) con la ayuda que otros productores le brindan en temas de la actividad agrícola?

*Tabla 8: Perspectiva de reciprocidad endógena del socio*

SE CONSIDERA UNA PERSONA RECÍPROCO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	71	91,0	91,0	91,0
	no	1	1,3	1,3	92,3
	Tal vez	6	7,7	7,7	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado en base a encuestas aplicadas en trabajo de campo

Análisis:

Del total de los encuestados en 91% afirma tener reciprocidad con sus compañeros productores y el 7,7% afirma un tal vez sobre su actitud recíprocante frente a sus compañeros y sólo el 1,3% (un productor) asegura no ser recíproco con sus compañeros.

9. Las actividades de ayuda colectiva en el tema productivo ¿se realizan?

*Tabla 9: Frecuencia de actividades colectivas en las asociaciones*

LAS ACTIVIDADES DE AYUDA COLECTIVA SE REALIZAN					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	19	24,4	24,4	24,4
	Casi siempre	40	51,3	51,3	75,6
	De vez en cuando	14	17,9	17,9	93,6
	Casi nunca	5	6,4	6,4	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado en base a encuestas aplicadas en trabajo de campo

Análisis:

El 51,3% asegura casi siempre participar en actividades colectivas agrícolas mientras que el 24,4% asegura participar siempre, en contraste del 17,9% que afirma realizarse estas actividades agrícolas de vez en cuando y sólo el 6,4% afirma casi nunca.

10. Durante las actividades colectivas agrícolas ¿usted dialoga con los demás productores?

*Tabla 10: Nivel de diálogo entre productores durante las actividades agrícolas colectivas*

DIÁLOGO DURANTE LAS ACTIVIDADES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	27	34,6	34,6	34,6
	Casi siempre	35	44,9	44,9	79,5
	De vez en cuando	11	14,1	14,1	93,6
	Casi nunca	5	6,4	6,4	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado en base a encuestas aplicadas en trabajo de campo

Análisis:

Del total de los encuestados el 44,9% asegura dialogar caso siempre con los productores durante las actividades colectivas, el 34,6% lo hace siempre en cada actividad, el 14,1% lo hace de vez en cuando y el 6,4% casi nunca dialoga con los productores durante una actividad colectiva.

11. Cree que existe una conexión con los demás socios productores, ¿los consideras personas acomedidas?

*Tabla 11: Nivel de conectividad entre los socios agricultores*

CONEXIÓN CON LOS DEMAS SOCIOS PRODUCTORES, SON PERSONAS ACOMEDIDAS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	20	25,6	25,6	25,6
	De acuerdo	45	57,7	57,7	83,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	14,1	14,1	97,4
	Totalmente en desacuerdo	2	2,6	2,6	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado en base a encuestas aplicadas en trabajo de campo

### Análisis:

Del total de los encuestados el 57,7% se muestra de acuerdo con la existencia de una conexión estrecha entre los socios, el 25.6% asegura estar totalmente de acuerdo, el 14,1% afirma estar ni en acuerdo ni en desacuerdo sobre una conectividad entre los socios y finalmente el 2,6% afirma estar totalmente en desacuerdo.

12. ¿Está dispuesto a colaborar en las actividades productivas con las demás asociaciones?

*Tabla 12: Disposición de los productores para colaborar con otros agentes*

ESTA DISPUESTO A COLABORAR EN LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS CON LOS DEMAS SOCIOS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	72	92,3	92,3	92,3
	no	1	1,3	1,3	93,6
	Tal vez	5	6,4	6,4	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado en base a encuestas aplicadas en trabajo de campo

### Análisis:

Del total de los encuestados, el 92.3% asegura estar dispuesto a colaborar con otras asociaciones, el 6.4% muestra un comportamiento de duda sobre la iniciativa y el 1,3% afirma no estar dispuesto.

13. ¿Está dispuesto a conformar el clúster con sus proveedores u otros agentes?

*Tabla 13: Disposición de los productores para forman un clúster agrícola*

RECEPTIVIDAD PARA FORMAR UN CLUSTER					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	23	29,5	29,5	29,5
	De acuerdo	45	57,7	57,7	87,2
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	12,8	12,8	100,0
Total		78	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado en base a encuestas aplicadas en trabajo de campo

Análisis:

De los 78 encuestados, el 57,7% asegura estar de acuerdo para conformar la iniciativa clúster agrícola, el 29,5% afirma estar totalmente de acuerdo y finalmente el 12,8% asegura estar ni de acuerdo ni en desacuerdo para la iniciativa clúster agrícola.

14. ¿Cree posible una iniciativa clúster de haba para la comercialización del producto?

*Tabla 14: Posibilidad de una iniciativa clúster agrícola desde la postura del productor*

CREE USTED POSIBLE UNA INICIATIVA CLUSTER PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE HABA GRANO SECO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	64	82,1	82,1	82,1
	Tal vez	14	17,9	17,9	100,0
Total		78	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado en base a encuestas aplicadas en trabajo de campo

Análisis:

De un total de 78 productores encuestados, el 82,1% cree que es posible la iniciativa clúster agrícola mientras que, el 17,9% muestra inseguridad frente a la propuesta.

## Anexo D: Galería de fotos de la investigación

Imagen 1: Aplicación de instrumentos en la provincia de Huancané



Imagen 2: Reunión de asociaciones en proceso de inserción a cadenas productivas



Imagen 3: Proceso de selección de haba pelada por calibres en planta de transformación



Imagen 4: Planta de transformación de haba grano seco. Central de Productores Agropecuarios Kapia Wiñay Marca – Yunguyo

