



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

## FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Negocios Internacionales

“FACTORES DE ÉXITO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROFORESTALES DE CUENCA VIRÚ-CHAO PARA LA EXPORTACIÓN DE PALTA HASS A MERCADOS ASIÁTICOS, TRUJILLO 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Autor:

Bach. Carlos Fernando Asavache Diaz

Asesor:

Dra. Ena Cecilia Obando Peralta

Trujillo - Perú

2019

## DEDICATORIA

*A Dios*

*Por acompañar siempre todos mis pasos y derramar sus bendiciones sobre mí.*

*A mis padres Carlos y Carmen*

*Por el amor y paciencia que me han brindado a lo largo de mi vida, por los valores de la honestidad y respeto que me han sido inculcados, y por su ayuda incondicional tanto moral como económica a lo largo de este tiempo en mi preparación como futuro profesional.*

*A mi Amor Mel*

*Por darme ese amor incondicional e impulsarme a conseguir cada una de mis metas y ser cada día mejor profesional.*

*A mi Equipo: Diego, Brayan, Noah, Lucciano y Fernando*

*Por ser mi motivo y ganas de seguir a adelante, por ser mi fuente de fuerza y alegrías interminables.*

*A mis hermanos, Rayco, Carolina y Renato*

*Que a diario de una u otra manera me incentivan a esforzarme para tener mejores oportunidades, a ellos mis cómplices y ejemplo de vida.*

## AGRADECIMIENTO

*A mi asesora Ena Cecilia Obando Peralta, por compartir sus sabios conocimientos y experiencia, por su acertada dirección en la realización de este trabajo. A quienes forman la Facultad de Negocios, especialmente a los catedráticos de la Carrera de Administración y Negocios Internacionales, por abrirme las puertas hacia un aprendizaje permanente y proactivo.*

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	2
AGRADECIMIENTO .....	3
ÍNDICE DE TABLAS .....	5
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	8
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	32
CAPITULO III. RESULTADOS .....	40
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	46
REFERENCIAS .....	55
ANEXO .....	56

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. SEMAFORO FACTOR 1: Proceso asociativo con liderazgo legitimado, relaciones de confianza y compromisos.....	40
Tabla 2. SEMAFORO FACTOR 2: Gestión eficiente de mercados.....	41
Tabla 3. SEMAFORO FACTOR 3: Gestión profesional y flexibilidad para reconocer, reaccionar y adaptarse a los cambios.....	42
Tabla 4. SEMAFORO FACTOR 4: Desarrollo permanente de la competitividad. ....	43
Tabla 5. SEMAFORO FACTOR 5: Fortalecimiento de capacidades. ....	44
Tabla 6. SEMAFORO FACTOR 6: Gestión de recursos públicos y privados. ....	45

## RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito identificar los factores de éxitos de la Asociación de productores Agroforestales de Cuenca Virú- Chao para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo, 2019. Se trabajó con la hipótesis que los factores de éxito para la exportación de palta hass a mercados asiáticos de la asociación de productores agroforestales de la cuenca Virú – Chao AGROFOR son: el proceso asociativo con liderazgo legitimado, relaciones de confianza y compromisos; gestión profesional y flexibilidad para reconocer, reaccionar y adaptarse a los cambios, gestión eficiente de mercados, el desarrollo permanente de la competitividad, el fortalecimiento de capacidades y gestión de recursos. Se usó un Diseño No experimental, transversal, la herramienta de recojo de datos fueron encuestas, la muestra fueron los 28 productores de la asociación de productores agroforestales de la cuenca Virú – Chao AGROFOR.

Se obtuvo como resultado que los principales factores de éxito de productores de palta hass de la asociación AGROFOR son: el proceso asociativo con liderazgo legitimado, relaciones de confianza y compromisos; gestión profesional y flexibilidad para reconocer, reaccionar y adaptarse a los cambios, gestión eficiente de mercados, , el fortalecimiento de capacidades y gestión de recursos; **por lo que se rechaza la hipótesis de investigación**, la misma que contemplaba el factor desarrollo permanente de la competitividad, lo cual después del estudio no resultó ser un factor de éxito.

**Palabras clave:** Asociatividad, Liderazgo, Confianza, Gestión de Mercados, Gestión Profesional, Desarrollo de Competitividad, Fortalecimiento de Capacidades, Gestión de Recursos.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to identify the success factors of the Association of Agroforestry Producers of the Virú-Chao Basin for the export of hass avocado to asiatics markets, Trujillo, 2019. The hypothesis that the success factors for export were worked on from avocado hass to asiatics markets of the association of agroforestry producers of the Virú - Chao AGROFOR basin are: the associative process with legitimate leadership, relationships of trust and commitments; Professional management and flexibility to recognize, react and adapt to changes, efficient market management, permanent development of competitiveness, capacity building and resource management. A non-experimental, cross-sectional design was used, the data collection tool was surveys, and the sample was the 28 producers of the association of agroforestry producers of the Virú - Chao AGROFOR basin.

As a result, the main success factors of hass avocado producers of the AGROFOR association are: the associative process with legitimate leadership, trust relationships and commitments; professional management and flexibility to recognize, react and adapt to changes, efficient market management, capacity building and resource management; reason why the research hypothesis is rejected, the same one that contemplated the permanent development factor of competitiveness, which after the study did not turn out to be a success factor.

**Keywords:** Associativity, Leadership, Trust, Market Management, Professional Management, Competitiveness Development, Capacity Building, Resource Management.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

La incorporación del concepto de globalización y desarrollo del comercio internacional en la dinámica de las naciones, trajo consigo una serie de implicancias en la forma en que los países conciben su inserción en el contexto internacional. Una serie de concepciones se valoran como elementos claves en las estrategias por lograr mayor visibilidad y posicionamiento en el escenario global.

En este escenario globalizado, hablar de exportaciones, y sobre todo de agroexportaciones, en nuestro país es un tema muy importante, ya que contamos con Tratados de Libre Comercio con diversos países, así como una activa participación en la OMC y en diversos grupos de negociación, tales como APEC, Grupo de Cairns, Grupo de Productos Tropicales, G-20, G-33, Amigos de los Peces y patrocinadores del documento “W52”, siendo participes como sede principal.

La agroexportación consiste en que empresas o agricultores inviertan en sus hectáreas de cultivo para que cuando haya llegado la temporada de cosecha de sus productos agrícolas, los exporten a un precio acordado.

La diversidad de climas y suelos en el Perú, han permitido el desarrollo de cultivos provenientes del exterior, como los espárragos, mangos, uvas, alcachofas, paltas y páprika, que alcanzan altos rendimientos y nos han convertido en un reconocido exportador mundial de alimentos; sumado a ello los planes de inversión en proyectos de irrigación del Estado para abastecer a nuevos mercados y los constantes planes de incentivo hacia las agroexportaciones a través de programas de apoyo a la competitividad por parte de Promperú, Sierra Exportadora, Minagri y Adex, han



permitido la ampliación de la frontera agrícola, la productividad y la apertura y extensión de nuevas ventanas comerciales.

Finalmente le sumamos las negociaciones y trabajos técnicos públicos realizados por Senasa con el fin de posicionar al Perú como proveedor de Superalimentos en el mundo.

La palta peruana, también conocida como aguacate, cuyo nombre científico es *Persea Americana* var Mill. Es un árbol originario de América Central, es decir que en esta zona se encuentra el banco genético natural de su población, elemento fundamental para la elaboración de los planes de mejoramiento fitogenético de esta especie.

Este producto se ha constituido en el 2018 en el principal rubro de agro exportación del Perú, superando a los ya tradicionales productos como los espárragos, bananos, café, mandarina, etc. con una perspectiva de expansión muy ambiciosa y que va apuntalar el desarrollo de la agricultura nacional y fortalecer el ingreso del trabajador rural.

Es por ello que, con productos agroexportables, como la palta, sobre todo la Hass, nos hemos posicionado a nivel internacional desde el 2014.

Uno de los mercados de mayor crecimiento ha sido el mercado asiático, China principalmente, compitiendo con países como México y Chile; y accediendo a nuevos compradores internacionales por la calidad de nuestro producto.

El comercio del Perú con Asia cada vez es mayor. El 2018 el Perú exportó al Asia 21,950 millones de dólares, 12.1% más que el 2017, y representó el 46% del total, un record. La segunda región destino de las exportaciones fue América con un 32.6% del total, y tercero fue Europa, con solo el 19.8% el total (Mincetur, 2018).

El comercio con Asia crece año a año. El 2017 las exportaciones a esa región representaron el 44.1%. China el 2018 representó el destino del 27.7% del total,

segundo fue EEUU con el 16.6%, tercero fue India con el 5.18% del total, cuarto fue Corea con el 5.14%, y quinto Japón con el 4.5%. A China va el 41% de los productos mineros y el 45% de los productos pesqueros del Perú. Al Asia va el 66% de los productos mineros y el 61% de los pesqueros, aunque solo va el 9% de los productos agroindustriales, que son la estrella de las exportaciones peruanas por su alto crecimiento en los últimos años.

India al convertirse en el tercer destino de las exportaciones peruanas está demostrando ser un mercado en continuo crecimiento. Mientras que las exportaciones al mundo aumentaron el 2018 en 7.5%, a India aumento un 25.8%. India actualmente crece más que China, y está destinado a convertirse en un mercado mayor para los productos peruanos. Además, con la firma de un Tratado de Libre Comercio con ese país, ahora en negociaciones, será más atractivo para los productos peruanos.

La República Popular China es un inmenso país con aproximadamente 9,6 millones de Km<sup>2</sup>, sin embargo las áreas destinadas a la producción de paltas es de apenas 20,2 mil hectáreas cosechadas en 2017, con un rendimiento promedio de 7 toneladas por hectárea. Registra una producción de apenas 124 mil toneladas en 2017, este volumen representa alrededor de 2% de la producción mundial (Minagri, 2019).

El gigante asiático representa el mercado de mayor atención internacional, la competencia de cientos de naciones por posicionarse en el colectivo chino es fuerte y Perú así lo entiende. La estrategia, los instrumentos y las políticas que se han generado en apoyo al sector exportador, serán los factores que se someterán al análisis y evaluación por parte de empresas agroexportadoras, organismos públicos y empresas de apoyo al desarrollo de las agroexportaciones que sumarán valor a esta

evaluación, como un factor en las exportaciones peruanas a China, que favorecería el aumento de las ventas en el mencionado mercado.

La Libertad es la 2º economía regional más importante del interior del Perú (4,9% del PBI), la más poblada (1,9 millones de habitantes) y una de las que más contribuye a las exportaciones del país (5,8%). En los últimos años, las exportaciones no tradicionales de la región han crecido casi sostenidamente, debido a las mayores exportaciones de productos agropecuarios, que se han casi duplicado en solo cinco años. Las Políticas Nacionales de Comercio Exterior y las nuevas estrategias comerciales a partir de los cuales se realizan las actividades sectoriales que buscan acelerar la Integración Comercial con economías como Estados Unidos, China y la Unión Europea, nos han llevado al desarrollo de una agricultura más innovadora, diversificada y emergente; llevándonos como región (La Libertad) a tener un record histórico de exportaciones No Tradicionales (US\$ 1 380 millones), (Mincetur, 2018)

A un ritmo menor la agricultura desarrollada por las pequeñas Unidades Productivas campesinas también se está transformando, especialmente sus segmentos más dinámicos y con mejor dotación de recursos y de capacidades. Estos segmentos de productores se han venido incorporando a mercados más exigentes, profesionalizando su gestión e integrándose más articuladamente a las distintas cadenas productivas. No obstante estos avances, ellos son insuficientes dada la tarea de consolidar a la agricultura campesina como un actor económico relevante del sector, debido a la atomización de las áreas de cultivo, volúmenes de producción y productividad muy por debajo del promedio y sobre todo carencia organizativa sostenible.

La desorganización de los pequeños y medianos productores agrícolas de nuestro país, hoy en día sigue siendo un problema central que afecta al área rural, por esta razón la presente tesis de investigación ha recogido una experiencia que se viene desarrollando en el Valle de Virú, región La Libertad, desde el año 2012, la cual se viene gestando en una alternativa asociativa entre los pequeños productores, que se esboza bajo una estructura que incluye la participación activa de productores organizados de los diferentes sectores del valle.

Esta asociación se denomina AGROFOR, conformada por un grupo de pequeños agricultores de Susunga y Huacapongo tuvieron conocimiento de la existencia del Programa Agroideas que incentiva la asociatividad, la gestión y Adopción de Tecnología, mediante Planes de Negocio, para mejorar la producción y elevar la productividad de las parcelas de los campesinos; así como asegurar la comercialización de sus productos para obtener rentabilidad que les permita mejorar sus condiciones de vida. En ese sentido se reunieron y decidieron democráticamente constituirse en Asociación para de esa forma poder realizar actividades de desarrollo agrícola sostenible y sustentable y convertir a sus parcelas en un negocio importante, altamente rentable, que represente un gran dinamismo y con un alto potencial de crecimiento futuro realizando la conversión de maíz amarillo duro (MAD) por palta Hass para la exportación.

Este proceso ha significado para los productores, además de mejorar sus niveles de ingresos, una serie de nuevos beneficios, responsabilidades y compromisos que han tenido que ir asumiendo, como por ejemplo el desarrollo de capacidades técnico - productivas, organizacionales y empresariales, que les generan condiciones para convertirse en una organización con potencial exportador de palta hass, habiendo

los últimos tres años desarrollado una exportación bajo modalidad EXWORK a mercados como España y Portugal con volúmenes promedio de 200 Tns. anuales.

Por lo tanto el modelo empresarial asociativo es una oportunidad que viene evolucionado y se ha consolidado en el Valle de Virú, porque han comenzado a estructurarse sobre unos valores que son de su esencia: “tales como la ayuda mutua, la colaboración, la solidaridad y la responsabilidad, debido a lo cual constituye una herramienta efectiva para la satisfacción de las necesidades de sus asociados, sus familias y la comunidad en general” (Herrera, Orjuela, & Palomino, 2014); así como también es una oportunidad por las posibilidades que ofrece para realizar cualquier tipo de actividad económica, por lo tanto las cooperativas de servicio son una oportunidad de éxito que se está dando en algunos departamentos del Perú, como por ejemplo en el Valle de Virú de la región La Libertad.

La publicación de (Vegas, 2008), menciona que la asociatividad surge como mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización. En este mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, cada empresa decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros integrantes para la búsqueda de un objetivo común manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial.

(Liendo & Martínez, 2001) en referencia a la asociatividad manifiesta que son conceptos que incluyen: Acuerdos, formación de alianzas estratégicas, articulaciones entre las grandes empresas y las pymes. “(..) es una estrategia de colaboración colectiva que está vinculada a negocios concretos; es una herramienta al servicio de un negocio”.

(Tello, 2006), manifiesta que las empresas asociadas, ejecutan un trabajo conjunto para conseguir objetivos comunes, difíciles de lograr en forma individual y algunos casos muy disímiles.

Así mismo, la asociatividad es la tendencia de los seres humanos a agruparse en comunidades de tamaño variable con el objetivo de resolver problemas comunes y hacer frente a cualquier amenaza física política o económica.

(Álvarez & Rojas, 2019), en referencia a la asociatividad mencionan que son los principios que buscan alcanzar el éxito de los acuerdos tomados y alianzas efectuadas, de tal manera que garanticen la institucionalidad para lograr la competitividad teniendo en consideración los factores de inclusión y sostenibilidad. De esta forma, las empresas visionan y superan las limitaciones que se dan en el proceso y potencian las fortalezas, que las llevan a constituirse como un gran grupo empresarial.

(Camacho, Marlin, & Zambrano, 2005), indica que asociarse para impulsar negocios, apoya la transabilidad y la generación de economías de escala. Esto constituye una ventaja comparativa en cuanto facilita la eficiencia y la gestión de la empresa.

En este contexto, frente a un escenario, donde el tamaño promedio de las organizaciones en el Perú se constituye en una limitante estructural para que accedan como exportadoras al mercado internacional, donde la capacidad individual de las organizaciones pequeñas y medianas resulta insuficiente para alcanzar cabalmente una posición competitiva en el ámbito de los negocios internacionales, para así contar con una oferta diferenciada y con atributos palpables, se deben contemplar la posibilidad de fortalecer la asociatividad y crear sinergias para asumir los beneficios y los riesgos de los negocios de manera compartida; debiendo para ello desarrollar

un modelo de cadenas productivas y fortalecer los factores que fortalecen la asociatividad de las organizaciones con vocación exportadora.

Para el presente trabajo de investigación se plantea como pregunta general: ¿Cuáles son los factores de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR del distrito de Virú, para la exportación de palta hass a mercados asiáticos?. Inquietud que lleva a realizar las siguientes preguntas específicas: ¿Cuáles son los factores necesarios para una asociatividad en el sector agroindustrial para exportar productos a mercados asiáticos?; ¿Cómo se desarrolla el proceso de asociatividad de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR, provincia de Virú, La Libertad?; ¿Cuáles son los factores que contribuyeron en mayor medida al éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR, distrito de Virú, La Libertad?.

El presente trabajo tiene como línea de investigación el Desarrollo de cadenas productivas y asociatividad para abarcar mercados internacionales; y tiene como finalidad, conocer cuáles son los principales factores competitivos y variables de gestión de AGROFOR que determinan su desarrollo y éxito actualmente en el Valle de Virú; y por otro lado, contrastar si factores tales como la asociatividad, basada en los valores, la confianza, la gestión de mercados, el fortalecimiento de capacidades y la gestión de recursos basada en la participación de programas de gobierno son factores determinantes para conseguir el éxito.

### **Antecedentes de la Investigación**

(Florián, 2017) en su tesis “Factores de interés de los productores agropecuarios del Centro Poblado El Tesoro, para un modelo de Asociatividad – 2017”, tiene como objetivo identificar los factores claves que propiciarían la integración de los

productores agropecuarios del Centro Poblado El Tesoro, bajo un modelo de Asociatividad..

(Vásquez & Zapata, 2015), en su tesis “Estudio de los factores que influyen en la asociatividad de los productores de mango del valle Motupe – Olmos”, en la cual se busca identificar los factores que influyen en la asociatividad de los productores de mango del valle Motupe – Olmos, para poder aprovechar sus potencialidades e impulsar su desarrollo productivo y así establecer objetivos a largo plazo y estrategias que se deben implementar para alcanzar el futuro deseado.

(Camacho, Marlin, & Zambrano, 2005), en su informe “Estudio Regional Sobre Factores de Éxito de las Empresas Rurales”, más que analizar la problemática que sucede en el medio rural, con los territorios, las instancias de gobierno local, las condiciones y calidad de vida de las familias campesinas. Se centró en observar a las empresas en sí y a los factores que permiten su éxito, asumiendo que estas Empresas Asociativas Rurales son la expresión del esfuerzo, habilidad y capacidades de sus socios, equipo gerencial y otros actores con los que se establecen alianzas y vínculos, no solo de negocio y que son una opción de apoyar como mecanismo para promover el desarrollo desde adentro en correspondencia y adaptabilidad al entorno. Esta intervención se realizó a una muestra representativa de asociación de países de América Latina entre los que podemos citar: Bolivia, Chile, Ecuador, Perú y otros países. Para el caso de Perú concluyen que los factores de éxito son: la gestión de mercados, manejo gerencial y liderazgo, asociatividad y capital social y la gestión de recursos.



## **Asociatividad**

Es una estrategia, presentada en diversos modelos organizacionales, que busca una articulación de manera ventajosa en el mercado, además de generar mayor valor agregado a la producción, crear economías de escala, obtener mejores precios para sus productos, entre otras características que se resumen en la palabra ‘competitividad’. La finalidad principal es generar mejores oportunidades de desarrollo para mejorar paralelamente las condiciones de vida de los involucrados en el proceso. (Minagri, 2019).

La asociatividad es un mecanismo de cooperación entre individuos o empresas pequeñas en donde, según (Iguera, 2002) “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”.

La asociatividad debe ser orientada a potenciar un logro de una agrupación de personas con un mismo horizonte generando una ventaja competitiva mediante una cooperación entre ellos de acuerdos a los establecimientos con otras organizaciones, para poder desarrollar una o todas las actividades necesarias dentro de la cadena de valor que se requiera para la presencia del producto en los diferentes mercados de comercialización.

### **El asociativismo agrario**

El asociativismo agrario puede definirse como una de las formas organizativas que articulan a los pequeños productores. Se basan para ello en prácticas históricas o en aquellas promovidas a través de la instrumentación de programas específicos para este sector. Con estos términos, además, referenciamos la búsqueda de integración entre la producción y la comercialización para ganar escala y con ello competitividad”. (Romero, 2009).

## **Teoría de la Ventaja Comparativa.**

Originalmente a Adam Smith se le atribuye la noción de ventaja absoluta, en la que explica y plantea que una nación exportará un artículo si es el productor de más bajo costo del mundo, pero David Ricardo llega a refinar esta teoría, hasta llegar a plantear lo que conocemos como la teoría de la ventaja comparativa, por medio de la cual reconoce que las fuerzas del mercado asignarán los recursos de una nación a aquellos sectores donde sea relativamente más productivo (Porter, 1990). Es decir que una nación puede importar un bien que podría ser el producto de más bajo costo, si todavía es más productiva en la producción de otros bienes.

De ésta manera los países podrán exportar aquellos otros que su trabajo produce de forma relativamente más eficiente e importarán los bienes que su trabajo produce de forma relativamente más ineficiente.

Se puede concluir, que esta teoría se basa en las diferencias entre la productividad de la mano de obra entre unas y otras naciones, estas diferencias hacen posible favorecer a algunos sectores.

Para esta teoría, el trabajo es el único factor de producción y los países sólo difieren en la productividad del trabajo en diferentes industrias.

Por medio de esta teoría, se trata de demostrar que el comercio beneficia a un país en la siguiente forma:

a) Si se piensa en el comercio como método indirecto de producción, es decir, que en lugar de producir un producto por sí mismo, un país se puede dedicar a producir otro tipo de bien e intercambiarlo por el bien que desee, que necesite o que no pueda producir por la misma ineficiencia con la que cuenta para hacerlo. De esta manera se puede decir que si un bien se importa es porque ésta producción indirecta requiere menos trabajo (para el país que lo realizó) que la producción directa.

b) Esta teoría trata de demostrar que el comercio puede ampliar las posibilidades de consumo de un país lo que implica incremento en ganancias del comercio.

### **Factores de Éxito de la Asociatividad**

Para Araque (2013), en su tesis doctoral "Factores determinantes de la asociatividad como alternativa para el fortalecimiento de pequeñas y medianas industrias", la cual tiene como objetivo explicar la forma como se relacionan los factores económicos y extraeconómicos que se encuentran detrás de un proceso asociativo empresarial, enfocado al sector de las pequeñas y medianas industrias, los factores que incentivan la asociatividad son:

- ✓ Apoyo del gobierno y empresas privadas
- ✓ Mejor poder de negociación.
- ✓ Mejorar la gestión de conocimiento, técnico y productivo.
- ✓ Fortalecimiento de la asociación y trabajo en cooperación
- ✓ Acceso a financiamientos.
- ✓ Aplicar nuevas formas de trabajo para la producción.
- ✓ Acceder a nuevos mercados.
- ✓ Disminuir costos de producción
- ✓ Acceso a nuevas tecnologías en las empresas.
- ✓ Aumento de productividad y ser competitivos en el sector avícola
- ✓ Disminuir el riesgo e incertidumbre en el mercado.

Concluyendo que a la hora de lograr un fortalecimiento efectivo del sector empresarial, específicamente el de las pequeñas y medianas empresas, a través de prácticas asociativas, se debe trabajar en el accionar "equilibrado" tanto de factores económicos como extraeconómicos.

Según el Estudio regional sobre “Factores de éxitos de Empresas Asociativas Rurales” (Ruralter, 2007), cuyo objetivo de investigación fue el identificar, en base a 35 estudios de casos de Empresas Asociativas Rurales exitosas, cuáles son los factores de éxito de estas experiencias, para aprender de sus prácticas y generar orientaciones que sirvan a todos los actores involucrados en su fomento, es decir los propios productores, propietarios de estas empresas, las entidades de fomento vinculadas a la temática (entidades del sector público y entidades privadas de desarrollo, ONGs, proyectos de cooperación y otros).

Se identificaron 10 factores de éxito identificados como centrales en las experiencias exitosas nos pueden ayudar a elaborar estrategias más adecuadas tanto para los dueños de estas empresas, sus directivos, gerentes, como a quienes juegan un rol de apoyo, los cuales se muestran a continuación:

- ✓ ***Gestión de Mercados*** Inserción cercana y estable en mercados diferenciados (productos, financiero, tecnológicos, servicios, etc.), entendida como la certeza sobre el mercado, el contar con contratos a cumplir, a un precio interesante para los productores, impulsan la asociatividad, y los cambios tecnológicos requeridos para el cumplimiento de la demanda específica, permitiendo dinamizar hacia atrás la cadena, generando reacción de los productores frente a una oportunidad cierta y dimensionada en cuanto a volumen y precio.
  
- ✓ ***Rubros rentables para la pequeña agricultura*** (ventajas comparativas) y aprovechamiento de nichos de mercados; entendido como el aprovechamiento de las ventajas comparativas provenientes de la ubicación de origen de estos productos en ecosistemas específicos o de recursos productivos generalmente

disponibles en la economía campesina como por ejemplo la mano de obra han sido factores también muy bien aprovechados en estas organizaciones.

- ✓ ***Desarrollo permanente de la innovación***, la competitividad, escala apropiada y la participación en actividades creadoras de valor; entendida como la atención a la innovación en los procesos productivos y la atención a la calidad del producto han estado presentes como factores de competitividad para poder mantenerse en el mercado, así el hecho de trabajar con una estrategia de diferenciación y de ubicación en nichos de mercado, implica conseguir mejores precios y volumen del negocio acorde a la capacidad de producción de la organización, escala de negocio que permita la cobertura de los costos de gestión y en especial de la adecuada gestión profesional dentro de un marco eficiente uso de los recursos.
  
- ✓ ***Proceso asociativo con liderazgo*** (legitimidad interna y externa, renovación generacional, confianza) en condiciones propicias y voluntad interna, la construcción de una cultura asociativa al interior de las empresas no es un proceso fácil. La superación de las desconfianzas, la instauración de estructuras y normas para administrar y resolver los conflictos, la superación de las tensiones entre los intereses individuales de los socios y la generación de excedentes sociales para asegurar la sustentación de la empresa, son entre otros los logros posibilitados por la vigencia de un compromiso asociativo entre los afiliados a la organización.
  
- ✓ ***Gestión profesional e información actualizada de mercados y, flexibilidad para adaptarse y reaccionar a sus cambios***; las capacidades de estos equipos profesionales para informar y rendir cuentas a los Directivos y asociados y las

capacidades de tomar decisiones operativas y reaccionar al mercado son de vital importancia.

✓ ***Funcionamiento democrático de la empresa*** (Reglas del juego internas compartidas, transparencia, comunicación, principios, disciplina, sanciones, capacidad de control); para que la democracia funcione en la empresa es indispensable que estas reglas, esta disciplina, y estos principios de ética y responsabilidad sean comprendidos y visualizados por la mayoría de los socios, por eso la importancia para la dirigencia y la gerencia de saber instaurar mecanismos ágiles de información y comunicación. Además la existencia de un sistema de comunicación a los asociados, permite el conocimiento adecuado de los problemas y logros de la empresa. Este mecanismo es necesario para que los socios comprendan a dónde va la empresa, qué busca y el porqué de ciertas exigencias y decisiones.

✓ ***Equilibrio en beneficios de los socios*** en su rol individual como proveedores y como socios miembro de un colectivo (acumulación social de la empresa).

La sustentabilidad y el desarrollo de cualquier empresa pasa necesariamente por su capacidad de acumulación para poder crecer, modernizarse, mejorar su competitividad (lo que implica invertir), pero también en crear reservas para enfrentar las crisis (provocadas por la evolución del entorno o por problemas internos). En esta perspectiva es indispensable que las organizaciones logren capitalizar una parte de sus utilidades desde sus primeros años de vida.

Sin embargo por el hecho que los socios y dueños de estas empresas sean pequeños productores, se vuelve a veces difícil para la gerencia y la directiva hacer entender que las utilidades generadas por la empresa no deben ser reintegradas en

su totalidad a los asociados, ya que al igual que las familias de los socios, la empresa requiere consolidarse y prepararse para enfrentar el futuro. Al mismo tiempo si la empresa no logra generar beneficios visibles a corto plazo para sus asociados/as, corre el riesgo de ver estos alejarse de la empresa y por lo tanto debilitarla aún más.

- ✓ *Capacidades de captar subsidios externos iniciales* (públicos o privados) y generar acumulación propia.

En todos los casos analizados, las Empresas Asociativas Rurales estudiadas han requerido en su inicio de subsidios externos, sea por parte de organismos públicos (Chile y Colombia) sea por parte de la Cooperación Internacional (Ecuador, Perú y Bolivia). No hay casos de organizaciones que hayan surgido y que se hayan consolidado sin subsidios externos.

Esta necesidad de acceso a subsidios se explica por el hecho que las empresas asociativas por su propia naturaleza (conformadas por pequeños productores en situación de pobreza y con bajo nivel educativo) se encuentran en estado de desventaja respecto a las empresas privadas grandes, pues tienen menor capacidad de acceso a capital, de pre inversión, de tomar riesgos, de investigar mercados, etc.).

Estos subsidios que pueden ser donaciones o créditos blandos han sido orientados prioritariamente a los siguientes rubros:

- Capital de trabajo
- Inversiones en infraestructuras (centros de acopio y procesamiento, instalaciones de riego)
- Adquisición de tecnología (implementación de maquinarias, capacitación y asistencia técnica)

- Funcionamiento (subsidio a pago de gerentes, personal técnico / administrativo)
- Desarrollo de marcas y de mercado
- ✓ **Capacidad de desarrollar alianzas**, y formas de asociación con diferentes agentes del mercado.

La mayoría de las empresas estudiadas han desarrollado grandes capacidades para establecer alianzas estratégicas con los diversos actores directos e indirectos de las cadenas. Estas alianzas pueden tener modalidades diferentes como son:

Integración a las entidades y redes del comercio justo (ej.: en Chile producción de Vino Lautaro para los mercados de comercio justo de Oxfam, en Bolivia los cafés de COAINE, las artesanías de COMART y ASARBOLSEM y otros)

- Afiliación de la EMARs a una empresa de segundo grado como son las Centrales de Cooperativas o los consorcios empresariales<sup>12</sup>. Estos mecanismos de unión con otras asociaciones de productores permiten lograr economías de escalas permitiendo conseguir mayores volúmenes y así cumplir con exigencias del mercado.
- Suscripción de contratos formales con empresas exportadoras (brócoli, hortalizas, café, algodón, etc.), ubicando a la EMAR como proveedoras estratégicas de estas empresas.
- Tercerización de servicios específicos a otra empresa para la preparación (transformación) del producto, previa su colocación en el mercado, lo que permite reducir las necesidades de inversión en capital fijo (cacao, berries, uvas de mesa, etc.)
- Suscripción de contratos con proveedores de insumos (agro-químicos) con condiciones favorables (deposito, pago a plazo, etc.)



- Afiliación a redes de información temáticas que permiten actualizar información sectorial (específica) de manera permanente (café, cacao)
  - Creación de Centros de Gestión Empresariales (Chile), como entidades de asesoría para mejorar la capacidad de gestión de EMARs pequeñas que requieren de asesoría especializada (legal, gerencial, fiscal, etc.).
  - Fomento de entidades de la cooperación (capital inicial, maquinaria y equipo, capacitación y asistencia técnica).
- ✓ **Entorno favorable** (infraestructura, institucional, marco legal, normativo, instrumentos de fomento, etc.); un factor de diferenciación importante para la posibilidad de éxito de las organizaciones es la existencia o no de un entorno favorable. A este nivel se debe distinguir los factores del entorno ligado al desarrollo empresarial en general, de los factores del entorno específico a las empresas asociativas rurales.

Factores favorables específicos al desarrollo de Empresas Asociativas Rurales:

- Existencia de un marco legal que otorgue ventajas específicos (fiscales) a las empresas asociativas (ley de cooperativas, y existencia de otras posibilidades jurídicas) Ejemplo: Nueva ley de cooperativas en Colombia y Chile
- Políticas de subsidio para financiar inversiones productivas y gastos de funcionamiento iniciales
- Programas que brindan asistencia técnica y capacitación para EMARs.
- Existencia de proyectos de la Cooperación Internacional articulados con políticas nacionales de fomento a la asociatividad (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú).

(Del Campo, 2007), en su estudio “Factores de éxito de empresas asociativas rurales en el Perú”, cuyo propósito es identificar los factores de éxito de empresas

asociativas rurales en el Perú, así como analizar y evaluar casos empresariales, identificando los factores de éxito y los procesos históricos que permitieron su éxito. La metodología aplicada se basó en la Teoría Sistémica del Diagnóstico Organizacional, que supone una visión global y articulada de las organizaciones empresariales a partir del análisis de sus interrelaciones que practican un enfoque social para desarrollar negocios. Del análisis de los resultados del diagnóstico organizacional ejecutado en las organizaciones empresariales, se logró identificar seis factores, a partir de los cuales se puede explicar el éxito alcanzado por estas organizaciones, estos fueron:

- ✓ Proceso asociativo con liderazgo legitimado
- ✓ Gestión eficiente de mercados
- ✓ Gestión profesional y flexibilidad para reconocer y adaptarse al cambio
- ✓ Desarrollo permanente de la competitividad
- ✓ Fortalecimiento de Capacidades
- ✓ Gestión de recursos públicos y privados

## 1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son los factores de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019?

## 1.3. Objetivos

### Objetivo general

Determinar cuáles son los factores de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.

### Objetivos específicos

- O<sub>1</sub> Identificar si el proceso asociativo con liderazgo legitimado, relaciones de confianza y compromisos la colaboración es un factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR del distrito de Virú, para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.
- O<sub>2</sub> Identificar si la gestión eficiente de mercados es un factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR del distrito de Virú, para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.
- O<sub>3</sub> Identificar si gestión profesional y flexibilidad para reconocer, reaccionar y adaptarse a los cambios es un factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR del distrito de Virú, para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.

- O<sub>4</sub> Identificar si el desarrollo permanente de la competitividad es un factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR del distrito de Virú, para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.
- O<sub>5</sub> Identificar si el fortalecimiento de capacidades es un factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR del distrito de Virú, para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.
- O<sub>6</sub> Identificar si la gestión de recursos públicos y privados es un factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR del distrito de Virú para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.

#### 1.4. Hipótesis

##### Hipótesis General

- Hi Los factores de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019, son: Proceso asociativo con liderazgo legitimado, relaciones de confianza y compromisos; Gestión profesional y flexibilidad para reconocer, reaccionar y adaptarse a los cambios, Gestión eficiente de mercados, el Desarrollo permanente de la competitividad, el Fortalecimiento de capacidades y Gestión de recursos.

$H_0$  Los factores de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019, NO son: Proceso asociativo con liderazgo legitimado, relaciones de confianza y compromisos; Gestión profesional y flexibilidad para reconocer, reaccionar y adaptarse a los cambios, Gestión eficiente de mercados, el Desarrollo permanente de la competitividad, el Fortalecimiento de capacidades y Gestión de recursos.

### **Hipótesis Específica**

$H_{(i)1}$  El nivel del proceso asociativo con liderazgo legitimado, relaciones de confianza y compromisos es significativo como factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.

$H_{(0)1}$  El nivel del proceso asociativo con liderazgo legitimado, relaciones de confianza y compromisos NO es significativo como factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.

$H_{(i)2}$  El nivel de Gestión profesional y flexibilidad para reconocer, reaccionar y adaptarse a los cambios es significativo como factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.

- $H_{(0)2}$  El nivel de Gestión profesional y flexibilidad para reconocer, reaccionar y adaptarse a los cambios NO es significativo como factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.
- $H_{(i)3}$  El nivel de Gestión eficiente de Mercados es significativo como factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.
- $H_{(0)3}$  El nivel de Gestión eficiente de Mercados NO es significativo como factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.
- $H_{(i)4}$  El nivel de Desarrollo permanente de la competitividad es significativo como factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.
- $H_{(0)4}$  El nivel de Desarrollo permanente de la competitividad NO es significativo como factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.
- $H_{(i)5}$  El nivel de Fortalecimiento de capacidades es significativo como factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.

- H<sub>(0)</sub> 5 El nivel de Fortalecimiento de capacidades NO es significativo como factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.
- H<sub>(i)</sub> 6 El nivel de Gestión de recursos públicos y privados es significativo como factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.
- H<sub>(0)</sub> 6 El nivel de Gestión de recursos públicos y privados NO es significativo como factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1 Tipo de investigación.

No experimental, descriptiva-correlacional de diseño transversal. En este tipo de investigaciones se describen relaciones entre las variables para determinar el grado de correlación entre ellas. No se manipulan las variables por que trabaja sobre datos de hechos que pasaron y que son auto referenciados en un mismo periodo por la población en estudio.



### 2.2 Población y Muestra

#### Población

La población en estudio la constituyó los 28 socios productores de la Asociación de productores Agroforestales de la Cuenca Virú Chao, de acuerdo al padrón de socios 2019.

#### Muestra

La muestra la constituyeron los 28 socios productores de la Asociación de productores Agroforestales de la Cuenca Virú Chao, de acuerdo al padrón de socios 2019. Se trabajó con la totalidad de la muestra.

#### Unidad de Análisis:

Socios productores de la Asociación de productores Agroforestales de la Cuenca Virú Chao, según padrón de socios 2019.



## **2.3 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos**

### **Técnicas**

Aplicación de encuesta estructurada con abordaje persona a persona. La encuesta estructurada es una aproximación metodológica cuantitativa de información basal (Gutiérrez y Delgado, 1992). Se aplicará teniendo como base un cuestionario estructurado dirigido a los Socios productores de la Asociación de productores Agroforestales de la Cuenca Virú Chao, según padrón de socios 2019. El objetivo es obtener información basal sobre los factores de éxito, categorías y dimensiones determinantes en el desarrollo y crecimiento de la asociación.

### **Instrumentos**

#### **Cuestionario de factores de éxito en socios productores de la Asociación de productores Agroforestales de la Cuenca Virú Chao.**

Consta de 24 preguntas distribuidos en 6 apartados: Proceso asociativo con liderazgo legitimado, relaciones de confianza y compromisos; Gestión eficiente de mercados, Gestión profesional y flexibilidad para reconocer, reaccionar y adaptarse a los cambios; Desarrollo permanente de la competitividad; Fortalecimiento de capacidades y Gestión de recursos públicos y privados. Su medición es nominal por reactivo respetando su agrupación en dimensiones de acuerdo a los objetivos del estudio.

## **2.4. Procedimientos**

Para una mayor explicación se han definido unas fases, inicialmente se formula la pregunta o cuestión, para así construir un marco conceptual, posteriormente se plantea la metodología a seguir y así sucesivamente hasta lograr los objetivos propuestos y resultados de la investigación.

Etapa I: Inicio del recorrido hacia la descripción de los factores de éxito para la exportación de palta hass para los mercados asiáticos, con los socios de la Asociación de Productores Agroforestales de la cuenca Virú – Chao.

Elección de la temática y de la definición del proyecto.

Determinación de la pregunta problema: Se construyó la pregunta problema de acuerdo con los elementos de interés, y de acuerdo a la pertinencia del tema desde el punto de vista económico/social exportador.

Establecimiento de objetivos y justificación de la investigación: En esta fase se identificaron los objetivos de este trabajo junto con las preguntas problemas específicos que habían sido planteadas y el porqué de la pertinencia del estudio.

Etapa II: Desde donde se va a conocer el fenómeno

Desde el campo de la descripción y correlación y la perspectiva económica social de los factores de éxito de las asociaciones agroexportadoras.

Tareas: Revisión del estado del arte del área temática.

Construcción y redefinición de los antecedentes y marco teórico planteamiento del problema de investigación, hipótesis y objetivos y justificación.

Se hizo una recolección para la bibliográfica de referencias al estudio para trabajar el fenómeno de una manera pertinente, coherente y clara con relación a los objetivos propuestos.

Clarificación de la postura descriptiva-correlacional y la perspectiva socio-económica exportadora a través de la identificación de las variables y su operacionalización, definición del tipo de investigación y diseño

Trabajo de recopilación de la información, de ilación y de estudio de las temáticas. En esta fase se cumplió de acuerdo a los requerimientos de los resultados del estudio, se trabajó con el asesor de la presente investigación, teniendo en cuenta la importancia de seguir buscando información en internet y en otras universidades nacionales e internacionales.

### Etapa III: Trabajo de campo

Acercamiento a los protagonistas (Socios de la Asociación de Productores Agroforestales de la cuenca Virú – Chao)

*Tareas:* Establecimiento del primer contacto. Presentación del proyecto a través del contacto persona a persona. El objetivo fue brindar explicación del proceso a realizar y empezar a recolectar información.

*Aplicación de instrumentos:* En este momento se realizaron las encuestas, realizo durante la asamblea general de socios realizada el domingo 26 de mayo del presente, en la localidad de Huacapongo

Ejercicios de tabulación, codificación e ingreso de los datos a la computadora. Se hizo uso de la herramienta de cálculo Excel.

Ejercicios de interpretación y de análisis de resultados. En esta fase se recogió y registró la información de una manera organizada.

### Etapa IV: Presentación y análisis de resultados

Sistematización de la información.

*Tareas:* Interpretar la información obtenida partiendo de los objetivos propuestos y la confrontación con los conceptos teóricos trabajados en el marco teórico para llegar a las conclusiones.

## 2.5. Validez

La validez es el grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. La validez de contenido, es el grado en que el instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide, la validez de contenido generalmente se evalúa a través de un panel o un juicio de expertos, el juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones.

### Técnica o método

La validez de contenido del instrumento se determinó mediante la puntuación total obtenida en cada matriz de criterios, calificada por cada juez, de dichas matrices se obtuvo los siguientes resultados:

En la matriz de criterios 1 se obtuvo una puntuación total de 20, este puntaje está entre 18 y 20, lo que indica que el instrumento es válido y se puede aplicar.

En la matriz de criterios 2 se obtuvo una puntuación total de 19, este puntaje está entre 18 y 20, lo que indica que el instrumento es válido y se puede aplicar.

Tabla 1. *Matriz de criterios, calificada por el juez 1.*

### Juez 1:

<b>Criterios evaluados</b>	<b>MA (5)</b>	<b>BA (4)</b>	<b>A (3)</b>	<b>PA (2)</b>	<b>NA (1)</b>
Calidad de redacción de los ítems.	X				
Amplitud del contenido a evaluar.	X				
Congruencia con los indicadores.	X				
Coherencia con las dimensiones.	X				
<b>Total parcial:</b>	<b>4</b>				
<b>Total</b>	<b>20</b>				

**Puntuación:**

**De 4 a 11: No válido, reformular.**

**De 12 a 14: No válido, modificar.**

**De 15 a 17: Válido, mejorar.**

**De 18 a 20: Válido, aplicar.**

En la tabla 1, se observa una puntuación total de 20, ésta se encuentra entre 18 y 20, lo que indica que el instrumento es válido y se puede aplicar.

Tabla 2. *Matriz de criterios, calificada por el juez 2.*

**Juez 2:**

<b>Criterios evaluados</b>	<b>MA (5)</b>	<b>BA (4)</b>	<b>A (3)</b>	<b>PA (2)</b>	<b>NA (1)</b>
Calidad de redacción de los ítems.	X				
Amplitud del contenido a evaluar.		X			
Congruencia con los indicadores.	X				
Coherencia con las dimensiones.	X				
<b>Total parcial:</b>	<b>3</b>	<b>1</b>			
<b>Total</b>	<b>19</b>				

En la tabla 2, se observa una puntuación total de 19, ésta se encuentra entre 18 y 20, lo que indica que el instrumento es válido y se puede aplicar.

Tabla 3. *Matriz de criterios, calificada por el juez 3.*

**Juez 3:**

<b>Criterios evaluados</b>	<b>MA (5)</b>	<b>BA (4)</b>	<b>A (3)</b>	<b>PA (2)</b>	<b>NA (1)</b>
Calidad de redacción de los ítems.	X				
Amplitud del contenido a evaluar.		X			
Congruencia con los indicadores.		X			
Coherencia con las dimensiones.	X				
<b>Total parcial:</b>	<b>2</b>	<b>2</b>			
<b>Total</b>	<b>18</b>				

En la tabla 3, se observa una puntuación total de 18, ésta se encuentra entre 18 y 20, lo que indica que el instrumento es válido y se puede aplicar.

## 2.6. Confiabilidad

La confiabilidad se refiere al grado de precisión o exactitud de la medida, en el sentido de que si aplicamos repetidamente el instrumento al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados.

### Método utilizado

El Método que se utilizó fue de mitades partidas o split-halves, el cual consiste en dividir el total de ítems en dos partes, ítems pares e impares, luego calcular el coeficiente de correlación de Pearson entre las dos mitades de los ítems (par e impar), este coeficiente de correlación obtenido se corrige con la fórmula de Spearman-Brown. Se sometió a la prueba de confiabilidad al cuestionario elaborado por el autor para medir los factores de éxito de la asociación AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos que consta de 24 ítems, se aplicó el método descrito, obteniéndose los siguientes resultados:

Un coeficiente de Pearson entre las dos mitades de los ítems de 0.680, y al aplicar la Corrección de Spearman-Brown resultó un coeficiente de 0.810; además, se tiene un coeficiente de dos mitades de Guttman de 0.703. Por otro lado, el instrumento presenta confiabilidad altamente significativa, con un alfa de Cronbach de 0.813.

**Según los resultados el instrumento para medir los factores de éxito de la asociación AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos presenta excelente confiabilidad.**

### CAPITULO III. RESULTADOS

Para la evaluación de los resultados, se hace uso de una escala de medición basada en los colores del semáforo,

ESCALA	COLOR	ESTADO
De 12-10		Factor Relevante
De 9 - 8		Factor poco Relevante
Menor de 7		Factor No Relevante

Esta escala nos indicará la importancia del factor evaluado como factor de éxito para la Asociación de Agroforestales de la Cuenca Virú-Chao.

#### Primer resultado del objetivo específico 1:

Identificar si el proceso asociativo con liderazgo legitimado, relaciones de confianza y compromisos es un factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos.

**Tabla 1**

SEMAFORO FACTOR 1: PROCESO ASOCIATIVO CON LIDERAZGO LEGITIMADO, RELACIONES DE CONFIANZA Y COMPROMISOS

FACTOR 1	RESULTADO
PROCESO ASOCIATIVO CON LIDERAZGO LEGITIMADO, RELACIONES DE CONFIANZA Y COMPROMISOS	11.9



Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia



Como se puede apreciar proceso asociativo con liderazgo legitimado, relaciones de confianza y compromisos **SI** es un factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos.


**Segundo resultado del objetivo específico 2:**

Identificar si la gestión eficiente de mercados es un factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos.

**Tabla 2**

**SEMAFORO FACTOR 2: GESTIÓN EFICIENTE DE MERCADOS**

FACTOR 2	RESULTADO
GESTIÓN EFICIENTE DE MERCADOS	11.3



Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Como se puede apreciar la gestión eficiente de mercados **SI** es un factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos.


### **Tercer resultado del objetivo específico 3:**

Identificar si gestión profesional y flexibilidad para reconocer, reaccionar y adaptarse a los cambios es un factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos.

**Tabla 3**

SEMAFORO FACTOR 3: GESTIÓN PROFESIONAL Y FLEXIBILIDAD PARA RECONOCER, REACCIONAR Y ADAPTARSE A LOS CAMBIOS

FACTOR 3	RESULTADO
GESTIÓN PROFESIONAL Y FLEXIBILIDAD PARA RECONOCER, REACCIONAR Y ADAPTARSE A LOS CAMBIOS	10.8



Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Como se puede apreciar la gestión profesional y flexibilidad para reconocer, reaccionar y adaptarse a los cambios **SI** es un factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos.

**Cuarto resultado del objetivo específico 4:**

Identificar si el desarrollo permanente de la competitividad es un factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos.

**Tabla 4**

SEMAFORO FACTOR 4: DESARROLLO PERMANENTE DE LA  
COMPETITIVIDAD

FACTOR 4	RESULTADO
DESARROLLO PERMANENTE DE LA COMPETITIVIDAD	5.4



Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Como se puede apreciar desarrollo permanente de la competitividad **NO** es un factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos.

**Quinto resultado del objetivo específico 5:**

Identificar si el fortalecimiento de capacidades es un factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos.

**Tabla 5**

SEMAFORO FACTOR 5: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

FACTOR 5	RESULTADO
FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES	11.7



Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Como se puede apreciar el fortalecimiento de capacidades **SI** es un factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos.

**Sexto resultado del objetivo específico 6:**

Identificar si la gestión de recursos públicos y privados es un factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos.

**Tabla 6**

**SEMAFORO FACTOR 6: GESTIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS Y PRIVADOS**

FACTOR 6	RESULTADO
GESTIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS Y PRIVADOS	11.6



Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Como se puede apreciar la gestión de recursos públicos y privados **SI** es un factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos.

## CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 DISCUSIÓN

Los resultados encontrados indican que los socios de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao, tienen un proceso de asociatividad consolidado, con factores de relevancia como la confianza, el compromiso y capacidad de gestión, lo cual demuestra la existencia de una cultura asociativa. Estos factores promueven la asociatividad como lo demuestra (Araque, 2013). En su tesis Doctoral Factores determinantes de la asociatividad como alternativa para el fortalecimiento de pequeñas y medianas industrias. “Los procesos asociativos empresariales están asociados a la existencia en el territorio local, de una cultura asociativa” (p.16).

Por otro lado, los factores de éxito desarrollados en el presente trabajo de investigación tomando como referencia a (Camacho, Marlin, & Zambrano, 2005) demuestran que en contextos diferentes de tiempo y espacio, existen resultados similares. Así los factores de éxito Proceso asociativo con liderazgo legitimado, relaciones de confianza y compromisos; Gestión profesional y flexibilidad para

reconocer, reaccionar y adaptarse a los cambios, Gestión eficiente de mercados, el Desarrollo permanente de la competitividad, el Fortalecimiento de capacidades y Gestión de recursos, son factores de éxito relevantes en asociaciones como la Central Piurana de Cafetaleros CEPICAFE, Central de Cooperativas COCLA, Cooperativa La Florida y Cooperativa Agraria Atahualpa.

1. Respecto al objetivo específico uno concluimos que el nivel del Proceso asociativo con liderazgo legitimado, relaciones de confianza y compromisos; se catalogó como verde en un semáforo de factores, lo que indica que **SI** es un factor clave de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.

Camacho (2005), en su Estudio regional sobre Factores de éxitos de Empresas Asociativas Rurales 2005, señala que el liderazgo reconocido y con capacidades genera identidad y fomenta la participación.

La superación de las desconfianzas, la instauración de estructuras y normas para administrar y resolver los conflictos, la superación de las tensiones entre los intereses individuales de los socios y la generación de excedentes sociales para asegurar la sustentación de la empresa, son entre otros los logros posibilitados por la vigencia de un compromiso asociativo entre los afiliados a las empresas. Así mismo (Del Campo, 2007), en su Estudio “Factores de Éxito de Empresas Asociativas Rurales en el Perú”, señala respecto al liderazgo, como las empresas se enfrentan a retos de adaptación; cambios de contexto en el que se desarrollan, desarrollar nuevas estrategias y aprender nuevas maneras de funcionamiento.

Para conducir este proceso se necesitan líderes visionarios, con una imagen clara de lo que deben lograr sus programas y sus equipos. Para lograr los objetivos propuestos se requiere que sean excelentes comunicadores que puedan definir claramente esta visión y transmitirla a los demás integrantes de la empresa. Esto genera un grado de confianza que posibilita una comunicación abierta entre las personas y la empresa.

Esto significa trabajar con el objetivo de lograr una organización que sea realmente expresión de la voluntad de sus socios y sostenible en el tiempo. De manera operativa, se ha buscado la integración y cohesión, incentivar la participación, un manejo democrático y fortalecer capacidades de los integrantes. La cooperación y rendición de cuentas de quienes desempeñan funciones directivas son importantes.

2. Respecto al objetivo específico dos concluimos que la gestión eficiente de mercados; se catalogó como verde en un semáforo de factores, lo que indica que **SI** es un factor clave de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.

Operar en conexión con un mercado seguro, no solo dinamiza la cadena hacia atrás, sino también todo el mercado de servicios como: el mercado financiero, de capacitación y asistencia técnica, de transportes, tecnológico, etc.

Al respecto (Tabares, 2018) en su Estudio Factores de éxito o fracaso en el desarrollo agroindustrial rural. Estudio de caso proyectos agroindustriales en el Alto Oriente de Caldas, señala que es indispensable que exista un manejo



administrativo definido y un proceso de planeación estratégica a fin de impulsar los factores relacionados con la productividad y la comercialización.

Así mismo Camacho (2005) en su Estudio regional sobre Factores de éxitos de Empresas Asociativas Rurales indica que la certeza sobre el mercado, el contar con contratos a cumplir, a un precio interesante para los productores ha impulsado la asociatividad, y los cambios tecnológicos requeridos para el cumplimiento de la demanda específica.

La Gestión de Mercados, se constituye en una variable clave que se ha manejado de manera exitosa en las diversas experiencias. En la mayor parte de ellas se han realizado esfuerzos explícitos para la identificación de “nichos y segmentos de mercado” que tengan criterios de calidad y diferenciación de productos (en diferentes categorías). Asimismo, la señal de la demanda ha sido fundamental para desarrollar la respuesta de oferta aplicando diversas tecnologías (productivas, financieras, medio ambientales), lo que les ha permitido mantenerse en el mercado y en algunos casos ampliar su participación.

3. Respecto al objetivo específico tres concluimos que la gestión profesional y flexibilidad para reconocer, reaccionar y adaptarse a los cambios; se catalogó como verde en un semáforo de factores, lo que indica que **SI** es un factor clave de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.

Así mismo Camacho (2005) en su Estudio regional sobre Factores de éxitos de Empresas Asociativas Rurales, indica que la existencia de un equipo profesional con una estructura clara de funciones es el eje de la operación

Las capacidades de estos equipos profesionales para informar y rendir cuentas a los Directivos y asociados y las capacidades de tomar decisiones operativas y reaccionar al mercado son de vital importancia.

La gestión profesional y flexibilidad para reconocer, reaccionar y adaptarse a los cambios aparece como factor clave en los diferentes casos analizados. Se han tomado decisiones adecuadas para ajustar el funcionamiento de un manejo gerencial en torno al principal negocio que desarrolla la empresa y en la mayor parte de los casos esto ha sido conducido por una instancia que ha tenido la característica de implementar un proceso que permite responder rápida y adecuadamente a los cambios en el entorno y las adecuaciones internas para desarrollar la empresa. Asimismo, se ha identificado que las empresas han necesitado de líderes adecuados que puedan conducir este proceso.

4. Respecto al objetivo específico cuatro concluimos que desarrollo permanente de la competitividad; se catalogó como rojo en el semáforo de factores, lo que indica que **NO** es un factor clave de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019

La innovación representa aquellos cambios que, basados en el conocimiento, generan valor (Schumpeter, 1996; European Union, 2004). Esos conocimientos pueden adquirir formas de conocimiento organizacional, gerencial o tecnológico. Generalmente, las innovaciones se pueden clasificar en función de su impacto en productos o servicios de la empresa, los procesos que la hacen posible y la gestión. No obstante, independientemente del tipo de innovación, generalmente, esta se lleva a cabo a través de los recursos tecnológicos.

La innovación representa aquellos cambios que, basados en el conocimiento, generan valor (Schumpeter, 1996; European Union, 2004). Esos conocimientos pueden adquirir formas de conocimiento organizacional, gerencial o tecnológico. Generalmente, las innovaciones se pueden clasificar en función de su impacto en productos o servicios de la empresa, los procesos que la hacen posible y la gestión. No obstante, independientemente del tipo de innovación, generalmente, esta se lleva a cabo a través de los recursos tecnológicos.

Debido a la importancia de este factor, varios estudios han analizado la incidencia de la innovación en la competitividad de la empresa y han llegado a la conclusión de que las empresas que invierten no en investigación y desarrollo y llevan a cabo prácticas innovadoras tienen menor posibilidad de permanecer en el mercado e incrementar su rendimiento (Ahuja y Katila, 2004).

5. Respecto al objetivo específico cinco concluimos que el fortalecimiento de capacidades; se catalogó como verde en un semáforo de factores, lo que indica que **SI** es un factor clave de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.

El fortalecimiento de capacidades busca incrementar la capacidad organizativa de las asociaciones de productores, mejorar la capacidad de gestión gerencial de las organizaciones y fortalecer las capacidades de negociación comercial e inteligencia de mercados de las asociaciones de productores.

6. Respecto al objetivo específico seis concluimos que la gestión de recursos públicos y privados; se catalogó como verde en un semáforo de factores, lo que indica que **SI** es un factor clave de éxito de la Asociación de Productores

Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.

Así mismo Camacho (2005), en su Estudio regional sobre Factores de éxitos de Empresas Asociativas Rurales, indica que la diferencia con la multitud de casos que no lograron “despegar” es que en las organizaciones estudiadas se observa una gran capacidad por parte de la gerencia en captar fuentes de subsidios externos. Esta capacidad de gestión se caracteriza por el desarrollo de las siguientes aptitudes:

- ✓ Conocimiento amplio de los mecanismos de cooperación existente, y contactos con entidades especializadas en este tipo de subsidios
- ✓ Capacidad de formulación de proyectos según requisitos específicos de las fuentes financiadoras.
- ✓ Capacidad de lobby de la gerencia y/o dirigencia para convencer de la viabilidad de la empresa a las entidades financiadoras (donaciones o créditos).
- ✓ Capacidad de adaptación de la organización para ajustar los mecanismos de ejecución del proyecto a las exigencias de las financiadoras (contable, administrativo, seguimiento evaluación, auditoría etc.).

Como factor de éxito relevante para un modelo de asociatividad de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú -Chao, según los resultados de las encuestas realizadas se encontraron que el Proceso asociativo con liderazgo legitimado, relaciones de confianza y compromisos, con un valor de significancia de 11.9, es el factor más relevante. Este hallazgo apoya a (Vargas & Ticlla, 2012) Quienes manifiestan que “Sin confianza no hay asociatividad” (p.128).

Concluyen que “la confianza” es un factor de éxito primordial para la asociatividad, pues genera condiciones adecuadas y fuertes lazos para dinamizar los procesos

comerciales; por lo tanto, en una estrategia de asociatividad para que sea exitoso necesariamente debe existir confianza entre sus miembros. (p.128).

## 4.2 CONCLUSIONES

1. Respecto al objetivo general se concluye que los factores de éxito de la asociación de productores agroforestales de cuenca Virú- Chao para la exportación de palta hass a mercados asiáticos son: Proceso asociativo con liderazgo legitimado, relaciones de confianza y compromisos, Gestión eficiente de mercados, Gestión profesional y flexibilidad para reconocer, reaccionar y adaptarse a los cambios, Fortalecimiento de capacidades, y Gestión de recursos públicos y privados; **por lo que se rechaza la hipótesis de investigación**, la misma que contemplaba el factor Desarrollo permanente de la competitividad, el cual después del estudio no resultó ser un factor de éxito.
2. El éxito de las asociaciones rurales depende de la interrelación de una serie de factores, muchos de los cuales no son tenidos en cuenta desde su formulación, lo cual conlleva a que dichos proyectos no logren los objetivos propuestos ni el resultado sea el esperado.
3. El papel del Estado es otro factor que incide en el resultado de las asociaciones rurales ya que la falta de continuidad en las políticas y los diferentes lineamientos que se dan

para el sector agropecuario desde distintas instancias como alcaldías, secretarías de agricultura y el Ministerio de Agricultura, que en algunos casos resultan contradictorios, generan incertidumbre en los productores agropecuarios y agroindustriales, y no facilitan el desarrollo agroindustria rural.

4. Un proyecto de desarrollo agroindustrial rural debe ser sostenible en el tiempo y por lo tanto debe ser concebido como una empresa; así pues, se debe contar con personal idóneo en el manejo administrativo y gerencial que direccionen estratégicamente el rumbo del proyecto.
5. El comercio del Perú con los mercados Asiáticos cada vez es mayor, en 2018 el Perú exporto al Asia 21,950 millones de dólares, 12.1% más que el 2017, y represento el 46% del total. China el 2018 represento el 27.7% del total, India con el 5.18%, Corea con el 5.14%, y Japón con el 4.5%.
6. Los principales mercados asiáticos para la exportación de palta hass son China, Japón y EAU (Estados Árabes Unidos), entre el 2014 y 2017 China ha incrementado sus importaciones en más de 700%, lo cual demuestra el potencial como mercado de destino para palta hass.

## REFERENCIAS

- Álvarez, M., & Rojas, M. (2019). *Orientaciones generales para la promoción y apoyo a las cadenas agro productivas en el Perú*. Lima.
- Araque, W. (2013). “Factores determinantes de la asociatividad como alternativa para el fortalecimiento de pequeñas y medianas industrias”. Obtenido de <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3438/1/TD032-Araque-Factores.pdf>
- Camacho, P., Marlin, C., & Zambrano, C. (2005). Estudio Regional sobre Factores de Éxito de Empresas Asociativas Rurales. *Plataforma Regional Andina*.
- Del Campo, A. (2007). Factores de éxito de empresas asociativas rurales en el Perú.
- Florián, O. (2017). *Factores de Interés de los Productores Agropecuarios del Centro Poblado El Tesoro, para un Modelo de Asociatividad – 2017*. Lima.
- Herrera, C., Orjuela, T., & Palomino, A. (2014). *Factores de éxito de la cooperativa de empleados de Cafam Ltda. de Bogotá*. Bogotá.
- Iguera, M. (2002). *Asociatividad en pymes*. Buenos Aires.
- Liendo, M., & Martínez, A. (2001). *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES. Sextas Jornadas de Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas*. Rosario.
- Minagri. (2019). *La Situación del Mercado Internacional de la Palta*. Lima.
- Mincetur. (2018). *Mincetur*. Obtenido de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/estadisticas\\_y\\_publicaciones/estadisticas/r\\_eporte\\_regional/RRC\\_LaLibertad\\_2018.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/r_eporte_regional/RRC_LaLibertad_2018.pdf)
- Romero, R. (2009). *Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas*. Buenos Aires.
- Ruralter. (2007). Mecanismos de Articulación de Pequeños Productores Rurales con Empresas Privadas en el Perú. *Alianza de Aprendizaje Perú*.
- Tabares, A. M. (2018). *Factores de éxito o fracaso en el desarrollo agroindustrial rural. Estudio de caso proyectos agroindustriales en el Alto Oriente de Caldas*. Colombia.
- Tello, M. (2006). *Desarrollo económico local, descentralización y clusters*. Lima.
- Vargas, J., & Ticlla, E. (2012). *Los factores que favorecen o limitan el fortalecimiento del capital social en los procesos de asociatividad. El caso de la red de microempresarias de confecciones de San Juan de Lurigancho*. Lima.
- Vásquez, R., & Zapata, L. (2015). *Estudio de los factores que influyen en la asociatividad de los productores de mango del valle Motupe - Olmos*. Lima.
- Vegas, J. C. (2008). *Asociatividad*. Lima.

## **ANEXOS**



## 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO: MATRIZ DE CONSISTENCIA				
AUTOR: ASAVACHE DIAZ CARLOS FERNANDO		FECHA: 21 / 05 / 2019		
SOCIO:				
TÍTULO: FACTORES DE ÉXITOS DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROFORESTALES DE CUENCA VIRÚ- CHAO PARA LA EXPORTACIÓN DE PALTA HASS A MERCADOS ASIÁTICOS, TRUJILLO 2019				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<b>1. Problema General:</b>	<b>1. Objetivo General:</b>	<b>1. Hipótesis General:</b>	<b>V. unica</b>	<b>1. Tipo de Investigación</b> <b>Aplicada</b> <b>2. Nivel de Investigación</b> <b>Correlacional</b> <b>3. Método:</b> <b>Análítico - Sintético, inductivo- deductivo.</b> <b>4. Diseño de la Investigación: No experimental, transversal</b> <b>5. Unidad de análisis: Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR, provincia de Virú, La Libertad.</b> <b>6. Población: Productores de Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR, provincia de Virú, La Libertad.</b> <b>7. Muestra: Productores de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR, provincia de Virú, La Libertad.</b> <b>Técnicas: Encuesta</b> <b>8. Instrumentos: Test</b>
¿Cuáles son los factores de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019?	Determinar cuáles son los factores de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.	Los factores de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019, son: Proceso asociativo con liderazgo legitimado, relaciones de confianza y compromisos; Gestión profesional y flexibilidad para reconocer, reaccionar y adaptarse a los cambios, Gestión eficiente de mercados, el Desarrollo permanente de la competitividad, el Fortalecimiento de capacidades y Gestión de recursos.	Los factores de éxito de la asociatividad	
<b>2. Problemas Específicos:</b>	<b>2. Objetivos Específicos</b>	<b>2. Hipótesis Específicas (opcional):</b>		
¿Cuál es el nivel del proceso asociativo con liderazgo legitimado, relaciones de confianza y compromisos de los productores de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR?	Identificar si el proceso asociativo con liderazgo legitimado, relaciones de confianza y compromisos la colaboración es un factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR del distrito de Virú, para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.	El nivel del proceso asociativo con liderazgo legitimado, relaciones de confianza y compromisos es significativo como factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019		
¿Cuál es el nivel de gestión profesional y flexibilidad para reconocer, reaccionar y adaptarse a los cambios de los productores de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR?	Identificar si la gestión eficiente de mercados es un factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR del distrito de Virú, para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.	El nivel de Gestión profesional y flexibilidad para reconocer, reaccionar y adaptarse a los cambios es significativo como factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.		
¿Cuál es el nivel de gestión eficiente de mercados de los productores de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR?	Identificar si gestión profesional y flexibilidad para reconocer, reaccionar y adaptarse a los cambios es un factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR del distrito de Virú, para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.	El nivel de Gestión eficiente de Mercados es significativo como factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.		
¿Cuál es el nivel de desarrollo permanente de la competitividad de los productores de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR?	Identificar si el desarrollo permanente de la competitividad es un factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR del distrito de Virú, para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.	El nivel de Desarrollo permanente de la competitividad es significativo como factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.		
¿Cuál es el nivel del fortalecimiento de capacidades de los productores de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR?	Identificar si el fortalecimiento de capacidades es un factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR del distrito de Virú, para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.	El nivel de Fortalecimiento de capacidades es significativo como factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.		
¿Cuál es el nivel de gestión de recursos de los productores de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR?	Identificar si la gestión de recursos públicos y privados es un factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao AGROFOR del distrito de Virú para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.	El nivel de Gestión de recursos públicos y privados es significativo como factor de éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú – Chao para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019.		

## Anexo 02: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

Variable	Tipo de Variable	Operacionalización	Categorías o Dimensiones *	Indicador	Nivel de Medición	Unidad de Medida	Valor	Item entrevista productores	Item entrevista gerente técnico	Item entrevista presidente	Respuestas	Encuesta
Los factores de la Asociatividad	Cuantitativa	Según Ruralter en su Estudio Regional sobre Factores de Éxito de Empresas Asociativas Rurales,	PROCESO ASOCIATIVO CON LIDERAZGO LEGITIMADO, RELACIONES DE CONFIANZA Y COMPROMISOS	Nivel de confianza y compromiso entre los asociados.	ordinal	Nivel	3	¿Usted considera que existe confianza entre los integrantes de la asociación?	¿Usted considera que existe confianza entre los integrantes de la asociación?	¿Usted considera que existe confianza entre los integrantes de la asociación?	SI, TAL VEZ, NO	X
					ordinal	Nivel	3	¿Usted considera que la comunicación es clara y transparente dentro de la asociación?	¿Usted considera que la comunicación es clara y transparente dentro de la asociación?	¿Usted considera que la comunicación es clara y transparente dentro de la asociación?	SI, TAL VEZ, NO	X
					ordinal	Nivel	3	¿Usted considera que los mecanismo de decisión dentro de la asociación son democráticos?	¿Usted considera que los mecanismo de decisión dentro de la asociación son democráticos?	¿Usted considera que los mecanismo de decisión dentro de la asociación son democráticos?	SI, TAL VEZ, NO	X
					ordinal	Nivel	3	¿Usted considera que la actividad de la asociación contribuye al desarrollo local de manera sustentable?	¿Usted considera que la actividad de la asociación contribuye al desarrollo local de manera sustentable?	¿Usted considera que la actividad de la asociación contribuye al desarrollo local de manera sustentable?	SI, TAL VEZ, NO	X
			GESTIÓN EFICIENTE DE MERCADOS	Nivel de capacidad para identificar y aprovechar nichos de mercado	ordinal	Nivel	3	¿Usted considera que dentro de la asociación existe una búsqueda de nuevos y mejores mercados para sus productos?	¿Usted considera que dentro de la asociación existe una búsqueda de nuevos y mejores mercados para sus productos?	¿Usted considera que dentro de la asociación existe una búsqueda de nuevos y mejores mercados para sus productos?	SI, TAL VEZ, NO	X
					ordinal	Nivel	3	¿Usted considera que dentro de la asociación se han venido implementado certificaciones de calidad que permitan la sostenibilidad de sus productos?	¿Usted considera que dentro de la asociación se han venido implementado certificaciones de calidad que permitan la sostenibilidad de sus productos?	¿Usted considera que dentro de la asociación se han venido implementado certificaciones de calidad que permitan la sostenibilidad de sus productos?	SI, TAL VEZ, NO	X
					ordinal	Nivel	3	¿Usted considera que dentro de la asociación, se ha venido innovando y desarrollando productos con valor agregado?	¿Usted considera que dentro de la asociación, se ha venido innovando y desarrollando productos con valor agregado?	¿Usted considera que dentro de la asociación, se ha venido innovando y desarrollando productos con valor agregado?	SI, TAL VEZ, NO	X
					ordinal	Nivel	3	¿Usted considera que dentro de la asociación se han desarrollado marcas propias con la finalidad de posicionar su producto?	¿Usted considera que dentro de la asociación se han desarrollado marcas propias con la finalidad de posicionar su producto?	¿Usted considera que dentro de la asociación se han desarrollado marcas propias con la finalidad de posicionar su producto?	SI, TAL VEZ, NO	X
			GESTIÓN PROFESIONAL Y FLEXIBILIDAD PARA RECONOCER, REACCIONAR Y ADAPTARSE A LOS CAMBIOS	Nivel de autogestión para alcanzar los objetivos y metas trazadas por la organización.	ordinal	Nivel	3	¿Usted considera que dentro de la asociación, existe capacidad profesional para el desarrollo organizacional?	¿Usted considera que dentro de la asociación, existe capacidad profesional para el desarrollo organizacional?	¿Usted considera que dentro de la asociación, existe capacidad profesional para el desarrollo organizacional?	SI, TAL VEZ, NO	X
					ordinal	Nivel	3	¿Usted considera que dentro de la asociación, se toman decisiones correctas que ajustan el funcionamiento de la organización?	¿Usted considera que dentro de la asociación, se toman decisiones correctas que ajustan el funcionamiento de la organización?	¿Usted considera que dentro de la asociación, se toman decisiones correctas que ajustan el funcionamiento de la organización?	SI, TAL VEZ, NO	X
					ordinal	Nivel	3	¿Usted considera que dentro de la asociación, existe la construcción de una visión de futuro como rol clave de la gerencial?	¿Usted considera que dentro de la asociación, existe la construcción de una visión de futuro como rol clave de la gerencial?	¿Usted considera que dentro de la asociación, existe la construcción de una visión de futuro como rol clave de la gerencial?	SI, TAL VEZ, NO	X
					ordinal	Nivel	3	¿Usted considera que dentro de la asociación la distribución de las ganancias tienen que equivalentes al trabajo realizado?	¿Usted considera que dentro de la asociación la distribución de las ganancias tienen que equivalentes al trabajo realizado?	¿Usted considera que dentro de la asociación la distribución de las ganancias tienen que equivalentes al trabajo realizado?	SI, TAL VEZ, NO	X

	DESARROLLO PERMANENTE DE LA COMPETITIVIDAD	Nivel de mejora y capacidad en introducir constantemente procesos innovativos en aspectos productivos, comerciales, gerenciales, financieros	ordinal	Nivel	3	¿Usted considera que dentro de la asociación se desarrolla constantemente innovación de procesos agrícolas?	¿Usted considera que dentro de la asociación se desarrolla constantemente innovación de procesos agrícolas?	¿Usted considera que dentro de la asociación se desarrolla constantemente innovación de procesos agrícolas?	SI, TAL VEZ, NO	X
			ordinal	Nivel	3	¿Usted considera que dentro de la asociación se destina presupuesto para la adquisición de nueva tecnología?	¿Usted considera que dentro de la asociación se destina presupuesto para la adquisición de nueva tecnología?	¿Usted considera que dentro de la asociación se destina presupuesto para la adquisición de nueva tecnología?	SI, TAL VEZ, NO	X
			ordinal	Nivel	3	¿Usted considera que dentro de la asociación se destina presupuesto para el desarrollo de nuevos productos?	¿Usted considera que dentro de la asociación se destina presupuesto para el desarrollo de nuevos productos?	¿Usted considera que dentro de la asociación se destina presupuesto para el desarrollo de nuevos productos?	SI, TAL VEZ, NO	X
			ordinal	Nivel	3	¿Usted considera que dentro de la asociación se destina presupuesto para el desarrollo de marca?	¿Usted considera que dentro de la asociación se destina presupuesto para el desarrollo de marca?	¿Usted considera que dentro de la asociación se destina presupuesto para el desarrollo de marca?	SI, TAL VEZ, NO	X
	FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES	Nivel de desarrollo de habilidades y competencias de los integrantes de la asociación.	ordinal	Nivel	3	¿Usted considera que dentro de la asociación se desarrollan constantemente capacitaciones técnico productivas?	¿Usted considera que dentro de la asociación se desarrollan constantemente capacitaciones técnico productivas?	¿Usted considera que dentro de la asociación se desarrollan constantemente capacitaciones técnico productivas?	SI, TAL VEZ, NO	X
			ordinal	Nivel	3	¿Usted considera que dentro de la asociación debe realizarse constantemente pasantías técnicas?	¿Usted considera que dentro de la asociación debe realizarse constantemente pasantías técnicas?	¿Usted considera que dentro de la asociación debe realizarse constantemente pasantías técnicas?	SI, TAL VEZ, NO	X
			ordinal	Nivel	3	¿Usted considera que dentro de la asociación se fomenta la inclusión y la articulación comercial de productos que respondan a las exigencias del mercado?	¿Usted considera que dentro de la asociación se fomenta la inclusión y la articulación comercial de productos que respondan a las exigencias del mercado?	¿Usted considera que dentro de la asociación se fomenta la inclusión y la articulación comercial de productos que respondan a las exigencias del mercado?	SI, TAL VEZ, NO	X
			ordinal	Nivel	3	¿Usted considera que dentro de la asociación se realiza constantemente asistencia técnica productiva?	¿Usted considera que dentro de la asociación se realiza constantemente asistencia técnica productiva?	¿Usted considera que dentro de la asociación se realiza constantemente asistencia técnica productiva?	SI, TAL VEZ, NO	X
	GESTIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS Y PRIVADOS	Nivel de optimización de recursos propios y la gestión de recursos externos.	ordinal	Nivel	3	¿Usted considera que dentro de la asociación se ha realizado uso eficiente de los recursos?	¿Usted considera que dentro de la asociación se ha realizado uso eficiente de los recursos?	¿Usted considera que dentro de la asociación se ha realizado uso eficiente de los recursos?	SI, TAL VEZ, NO	X
			ordinal	Nivel	3	¿Usted considera que dentro de la asociación realiza gestión de programas públicos o gubernamentales de apoyo a la agricultura?	¿Usted considera que dentro de la asociación realiza gestión de programas públicos o gubernamentales de apoyo a la agricultura?	¿Usted considera que dentro de la asociación realiza gestión de programas públicos o gubernamentales de apoyo a la agricultura?	SI, TAL VEZ, NO	X
			ordinal	Nivel	3	¿Usted considera que dentro de la asociación ha gestionado el apoyo de la cooperación internacional?	¿Usted considera que dentro de la asociación ha gestionado el apoyo de la cooperación internacional?	¿Usted considera que dentro de la asociación ha gestionado el apoyo de la cooperación internacional?	SI, TAL VEZ, NO	X
			ordinal	Nivel	3	¿Usted considera que dentro de la asociación se han planteado alianzas estratégicas del sector?	¿Usted considera que dentro de la asociación se han planteado alianzas estratégicas del sector?	¿Usted considera que dentro de la asociación se han planteado alianzas estratégicas del sector?	SI, TAL VEZ, NO	X

## Anexo 03: CUESTIONARIO BASAL DE FACTORES DE ÉXITO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROFORESTALES DE LA CUENCA VIRÚ CHAO PARA LA EXPORTACIÓN DE PALTA HASS A MERCADOS ASIÁTICOS

### ENCUESTA A PRODUCTORES

Buenos días la siguiente encuesta tiene como finalidad conocer los factores de éxito de la asociación AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, por favor sea sincero y marque según su apreciación.

	PREGUNTA	SI	TAL VEZ	NO
1	¿Usted considera que existe confianza entre los integrantes de la asociación?			
2	¿Usted considera que la comunicación es clara y transparente dentro de la asociación?			
3	¿Usted considera que los mecanismos de decisión dentro de la asociación son democráticos?			
4	¿Usted considera que la actividad de la asociación contribuye al desarrollo local de manera sustentable?			
5	¿Usted considera que dentro de la asociación existe una búsqueda de nuevos y mejores mercados para sus productos?			
6	¿Usted considera que dentro de la asociación se han venido implementado certificaciones de calidad que permitan la sostenibilidad de sus productos?			
7	¿Usted considera que dentro de la asociación, se ha venido innovando y desarrollando productos con valor agregado?			
8	¿Usted considera que dentro de la asociación se han logrado contratos o clientes estables?			
9	¿Usted considera que dentro de la asociación existe capacidad profesional y tienen una comprensión y visión del negocio?			
10	¿Usted considera que dentro de la asociación, se toman decisiones correctas que ajustan el funcionamiento de la organización?			
11	¿Usted considera que es claro para el equipo profesional las funciones que tienen que desempeñar?			
12	¿Usted considera que en la asociación están claras y se cumplen las principales funciones internas requeridas?			
13	¿Usted considera que dentro de la asociación se desarrolla constantemente innovación de procesos agrícolas?			
14	¿Usted considera que dentro de la asociación se destina presupuesto para la adquisición de nueva tecnología?			
15	¿Usted considera que dentro de la asociación se destina presupuesto para el desarrollo de nuevos productos?			
16	¿Usted considera que dentro de la asociación se destina presupuesto para la implementación de certificaciones de calidad?			
17	¿Usted considera que dentro de la asociación se desarrollan constantemente capacitaciones técnico productivas?			
18	¿Usted considera que dentro de la asociación debe realizar constantemente pasantías técnicas?			
19	¿Usted considera que dentro de la asociación se fomenta la inclusión de género y fortalecimiento asociativo?			
20	¿Usted considera que dentro de la asociación se realiza constantemente asistencia técnica productiva?			
21	¿Usted considera que dentro de la asociación se ha realizado uso eficiente de los recursos?			
22	¿Usted considera que dentro de la asociación realiza gestión de programas públicos o gubernamentales de apoyo a la agricultura?			
23	¿Usted considera que dentro de la asociación ha gestionado el apoyo de la cooperación internacional?			
24	¿Usted considera que dentro de la asociación se han planteado alianzas estratégicas con los actores del sector?			

## Anexo 04: CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

<b>Título de la investigación:</b> "Factores de Éxito de la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca Virú - Chao para la exportación de palta Hass a mercados asiáticos, Trujillo 2019"
<b>Apellidos y nombres del experto:</b> Ing. Villanueva Torres Mercy Angélica
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b> Factores de Éxito de la asociación AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos.

### Confiabilidad

La confiabilidad se refiere al grado de precisión o exactitud de la medida, en el sentido de que si aplicamos repetidamente el instrumento al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados.

### Método utilizado

El Método que se utilizó fue de mitades partidas o split-halves, el cual consiste en dividir el total de ítems en dos partes, ítems pares e impares, luego calcular el coeficiente de correlación de Pearson entre las dos mitades de los ítems (par e impar), este coeficiente de correlación obtenido se corrige con la fórmula de Spearman-Brown. Se sometió a la prueba de confiabilidad al cuestionario elaborado por el autor para medir los factores de éxito de la asociación AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos que consta de 24 ítems, se aplicó el método descrito, obteniéndose los siguientes resultados:

Un coeficiente de Pearson entre las dos mitades de los ítems de 0.680, y al aplicar la Corrección de Spearman-Brown resultó un coeficiente de 0.810; además, se tiene un coeficiente de dos mitades de Guttman de 0.703. Por otro lado, el instrumento presenta confiabilidad altamente significativa, con un alfa de Cronbach de **0.813**.

**Según los resultados el instrumento para medir los factores de éxito de la asociación AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos presenta excelente confiabilidad.**



MERCY ANGÉLICA VILLANUEVA TORRES  
COESPE N° 738  
COLEGIO DE ESTADÍSTICOS DEL PERÚ  
CONSEJO REGIONAL LIMA

Tabla 1. Estadístico de consistencia interna del cuestionario para medir los factores de éxito de la asociación AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.813	24

Fuente: Salida del software IBM Statistics v.22

En la tabla 1. se muestra el coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.813, que resultó del análisis de la consistencia interna del cuestionario de encuesta para medir los factores de éxito de la asociación AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos. El cual se encuentra dentro del rango 0.72 y 0.99, que indica excelente confiabilidad.

Tabla 2. Estadístico de consistencia interna del cuestionario para medir los factores de éxito de la asociación AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, prueba de mitades partidas.

Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	.354
		N de elementos	12 <sup>a</sup>
	Parte 2	Valor	.681
		N de elementos	12 <sup>b</sup>
	N total de elementos		24
Correlación entre formularios			.680
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		.810
	Longitud desigual		.810
Coeficiente de dos mitades de Guttman			.703

a. Los elementos son: Ítem1, Ítem2, Ítem3, Ítem4, Ítem5, Ítem6, Ítem7, Ítem8, Ítem9, Ítem10, Ítem11, Ítem12.

b. Los elementos son: Ítem13, Ítem14, Ítem15, Ítem16, Ítem17, Ítem18, Ítem19, Ítem20, Ítem21, Ítem22, Ítem23, Ítem24.

Fuente: Salida del software IBM Statistics v.22

En la tabla 2, se muestra la prueba de mitades partidas del cuestionario de encuesta para medir los factores de éxito de la asociación AGROFOR para la exportación de palta hass a mercados asiáticos, en la cual se observa un Coeficiente de Spearman-Brown de 0.810, el cual se encuentran dentro del rango 0.72 y 0.99, esto indica excelente confiabilidad.



MERCY ANGÉLICA VILLANUEVA TORRES  
COESPE N° 738  
COLEGIO DE ESTADÍSTICOS DEL PERÚ  
CONSEJO REGIONAL LIMA