

Global Business Administration

Volumen 5 Número 1
Enero - Junio 2021

Journal
ISSNe 2520-9019





Dr. Elio Iván Rodríguez Chávez
RECTOR

Dr. Félix Romero Revilla
VICERECTOR ACADÉMICO

Dr. José Martínez Llaque
VICERECTOR DE INVESTIGACIÓN

Dr. Luis Ernesto Quineche Gil
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Dr. Víctor Castro Montenegro
DIRECTOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

GLOBAL BUSINESS ADMINISTRATION JOURNAL

Volumen 5 Número 1
Enero - Junio 2021

GBA JOURNAL

Director

Dr. Víctor Castro Montenegro
Universidad Ricardo Palma.

Editor

Mg. David Esteban Espinoza
Universidad Ricardo Palma.

Asistente Editorial

Dr. Jan Lust
Universidad Ricardo Palma.

Comité Editorial Nacional

Dr. Víctor Castro Montenegro
Universidad Ricardo Palma.

Dr. Jorge Luis Escalante Flores
Universidad del Pacífico.

Dr. Juan Manuel Fernández Chavesta
Universidad Femenina del Sagrado Corazón (UNIFE).

Dra. Paula Andrea Arohuanca Percca
Universidad Nacional del Altiplano.

Mg. Javier Rebatta Nieto
Ministerio de Comercio Exterior y Comercio.

Mg. Manuel Antonio Zegarra Tirado
Departamento de Agro Negocios (PROMPERÚ).

Comité Editorial Internacional

Dr. Henry Acuña Barrantes
Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.

Dr. Fernando Rogelio Simonato
Universidad Nacional de la Plata, Argentina.

Dra. Cássia Aparecida Corsatto
Investigadora Independiente, Brasil.

Mg. Gabriela Palma-Stockwell
British American Tobacco, Reino Unido.

Mg. Edwin Arbey Hernández García
Universidad Nacional de Colombia, Colombia.

Mg. Felícita Doris Miranda Huaynalaya
Universidad de Granada, España.

Comité Científico Consultivo

Ing. David Lemor Bezdin, Ex - Ministro de la Producción
Universidad Ricardo Palma.

Mg. María Alicia Cecilia Mendiola Vargas
Consortio Agroecológico del Perú.

Ing. José Antonio Verástegui Camarena
Svenska Aeroplan Aktie Bolaget, Suecia.

Mg. María del Pilar Alarcón Tarazona
Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ).

Consultor Editorial

Dr. Raúl Ishiyama Cervantes
Investigador independiente, Perú.

Revisión Inglés

Lic. Judith Murga Prieto
Universidad Ricardo Palma.

Composición y Diagramación

José Luis Ibáñez Estrella

Es una publicación de artículos sobre negocios globales.
Se publica semestralmente y está sometida a arbitraje.

Si usted desea publicar su artículo, o recibir la revista por suscripción, dirigir su comunicación a la Av. Benavides 5440 – Santiago de Surco, Lima – Perú. Teléfono 7080000 anexos 3122 o escriba al correo electrónico:

gbbusinessadministrationjournal@gmail.com

ISSN Versión Electrónica – 25209019

La revista no se solidariza con las opiniones vertidas por los autores.

Portada: Logotipo en 3D Global Business Administration.



Indizada en:

latindex
Sistema Regional de Información en Línea para
Revistas Científicas de América Latina, el Caribe,
España y Portugal

REDIB
Red Iberoamericana
de Innovación y Conocimiento Científico

Incluida en:

ALICIA
Acceso Libre a Información Científica para la Innovación
REPOSITORIO NACIONAL DIGITAL

CONTENIDO/CONTENTS

EDITORIAL

- ▶ Las empresas ante el reto de superar la crisis originada por el COVID-19 01
- ▶ Businesses and the challenge to overcome the crisis originated by COVID-19
David Esteban Espinoza

ARTÍCULOS ORIGINALES/ORIGINAL ARTICLES

- ▶ La ambigüedad y su afectación en las organizaciones. Una revisión de literatura 03
- ▶ Ambiguity and its Effects on organizations. A literature review
Daniel Yiwady Ordoñez Abril, Pilar A. Cabezas Valencia, Marly González García, Yessica M. Marín Serna

- ▶ Valoración del potencial de iniciativa clúster agrícola de haba grano seco en las cadenas productivas de la región Puno, Perú 21
- ▶ Assessment of the potential of the agricultural cluster initiative of dry grain bean in the productive chains of the Puno region. Peru
Yaneth Holguino Lope, Tomás Véliz Quispe

- ▶ Un análisis de supervivencia de los pequeños agroexportadores del sector no tradicional en Perú 35
- ▶ A survival analysis of small agro-exporters in the non-traditional sector in Peru
Omar Alexis Chávez Reyes

ARTÍCULOS DE OPINIÓN / OPINION ARTICLES

- ▶ Curso sencillo sobre investigación científica 46
- ▶ Simple course about scientific research
Raúl Ishiyama Cervantes

BUSINESSES AND THE CHALLENGE TO OVERCOME THE CRISIS ORIGINATED BY COVID-19

 **David Esteban Espinoza**^{1;a}
ORCID iD 0000-0001-8025-6409

¹ Universidad Ricardo Palma. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Escuela Profesional de Administración de Negocios Globales.

^a Editor.

The globalized world faces the challenge generated by COVID-19, all the countries have been impacted on their economy in a highly uncertain economic and financial scenario. Some policies are implemented in order to support the operation and survival of companies (Cruz, 2020)

Companies are facing extremely complex and hardly predictable context restrictions for which they were not prepared; they had to adapt and develop specific skills to the renewed competitive environments caused by the COVID-19 health emergency (Pérez-Calle, García-Casarejos and García-Bernal, 2021)

In the context of the conditions imposed by the pandemic, the governments challenges show the difficulties they faced in the new scenario of the global economy. At the international sphere, the health and economic effects of the spread of the virus in a fragmented and uncoordinated world, with countries competition for supplies and resources, in some cases in unequal conditions, with low capacity to supply products, limited by the high demand or the rules of the market economy, selling to the highest bidder or giving preference to the customer who buys the most.

The case of Peru is particularly interesting, the early application of confinement and social distancing measures caused collateral effects on the economy, resulting in the greatest recession compared to the rest of the world's economies, accompanied by one of the highest rates of unemployment and poverty in the world. Despite the great confinement, the virus advanced vertiginously due to the lack of infrastructure, deep weaknesses of the health system, finally spreading to an economic, political and cultural crisis.

This situation affected business organizations in various ways, especially those that were forced to close for a determined or undetermined period of time. Companies have had to adapt to the new normal situation, making changes in their businesses in parallel with the implementation of health and social distancing protocols. In this way, companies adapted their business strategies to a new situation and reinvented their value propositions. In order to face this crisis, the use of technology has been essential, which has reduced costs for companies. At the same time, the governments strategies to reactivate the economy have been of great help to be able to boost business, thus being essential to keep the operation and operability of companies. (Suarez, 2020)

Overcoming the crisis and ensuring the sustainability of organizations is a great challenge. Competitiveness expressed through the implementation of strategies with contingency plans, efficient management systems, discovering solutions in limited periods of time and with limited resources. Indeed, the actions taken by organizations that have been dynamic in the adoption of different ways to cope with the crisis and the adoption of public policy measures imposed by governments, have been very important for their survival (Bargados, 2021).

REFERENCIAS

- Bargados, A. (2021). Impacto del Covid-19 en las Pymes argentinas: actividad, empleo y condiciones de trabajo. *Trabajo y Sociedad, XXII* (36), 123-145. <http://www.scielo.org.ar/pdf/tys/v21n36/1514-6871-tys-21-36-122.pdf>
- Cruz, J. (2020). Técnicas normativas y aplicativas en las medidas laborales ante el COVID 19 en España. *Revista IUS ET VERITAS*, 61.
- Pérez-Calle, R.D., García-Casarejos, N., & García-Bernal, J. (2021). La empresa española ante la COVID-19: factores de adaptación al nuevo escenario. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 5-24. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.01>
- Suárez, M.M. (2020). Impactos económicos y laborales generados por la pandemia del covid-19 en diferentes industrias en Uruguay: casos de estudio. *Investigación & Negocios*, 13(22). http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372020000200002&lang=es

Correo electrónico: david.esteban@urp.edu.pe

LA AMBIGÜEDAD Y SU AFECTACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. UNA REVISIÓN DE LITERATURA

AMBIGUITY AND ITS EFFECTS ON ORGANIZATIONS. A LITERATURE REVIEW

Recepción: 2021-02-24 - Aceptación: 2021-09-04

Daniel Yiwady Ordoñez Abril^{1; a}

 ORCID iD 0000-0002-5598-0662

Pilar A. Cabezas Valencia^{1; b}

 ORCID iD 0000-0002-7730-7313

Marlly González García^{1; b}

 ORCID iD 0000-0002-3507-3600

Yessica M. Marín Serna^{1; b}

 ORCID iD 0000-0002-9709-2217

¹ Lumen Gentium Catholic University Foundation. Faculty of Administration, Accounting and Finance, Colombia.

^a Master in Administration.

^b Project management specialist.

RESUMEN

La ambigüedad se desarrolla en ambientes organizacionales confusos que requiere de líderes y/o gerentes que implementen metodologías, estrategias, competencias y habilidades que promueva buenas relaciones laborales, aumento en la productividad y sostenibilidad en el mercado. Este artículo tiene por objetivo revisar sistemáticamente la literatura sobre la ambigüedad en las organizaciones y su impacto en desarrollo social. Evidenciando, que este entorno se puede desarrollar en cualquier contexto, no tiene técnicas o estrategias establecidas; pero si es necesario, que las personas encargadas tengan liderazgo, tomen decisiones acertadas, gestionen las situaciones ambiguas y sean creativos e innovadores ante las situaciones emergentes. Esta investigación concluye que en contextos caóticos donde se presenta continuamente situaciones de ambigüedad, es vital que los líderes de procesos organizacionales cuenten con habilidades blandas y duras que le permitan afrontar de forma efectiva las condiciones del contexto y mitigar los riesgos psicosociales.

Palabras clave: Ambigüedad; liderazgo; organizaciones; innovación social; desarrollo social.

ABSTRACT

Ambiguity develops in confusing organizational environments that require leaders and/or managers to implement methodologies, strategies, competencies and skills that promote good labor relations, increased productivity and sustainability in the market. This article aims to review the literature on ambiguity in organizations and its impact on social development systematically. It shows that this environment can be developed in any context, it has no established techniques or strategies, but it is necessary having leading people, who make the right decisions, manage ambiguous situations and be creative and innovative when emerging situations arise. This research has as a result that in chaotic contexts where situations of ambiguity are continuously presented, it is vital that the leaders of organizational processes have soft and hard skills that allow them to face and mitigate psychological risks effectively.

Keywords: Ambiguity; leadership; organizations; social innovation; social development.

INTRODUCCIÓN

Los estudios sobre la ambigüedad en las organizaciones han tomado fuerza en los últimos años, principalmente, por la necesidad de descifrar los contextos cambiantes que presentan eventualidades, amenazas y retos a cada momento. En este panorama, la afectación de la ambigüedad para la supervivencia y el desarrollo de las organizaciones empresariales, llaman particularmente la atención de los investigadores, por enfrentar ambientes confusos, con diferentes interpretaciones que pueden ser todas correctas, algunas correctas o ninguna (Kail, 2011) Es decir, en la ambigüedad hay un desconocimiento de las reglas de juego, donde para Bennett y Lemoine (2014) las relaciones entre causa y efecto pueden no ser comprendidas.

En ese contexto de ambientes caóticos y cambiantes, se ha logrado reconocer la importancia para las organizaciones de los factores internos y externos que se afectan el desarrollo de las actividades y el comportamiento organizacional. Es decir, en este entorno se materializa el mundo moderno de los negocios, caracterizado por la impredecibilidad y la competitividad, que desafían la planeación estratégica, la productividad y las relaciones laborales, generando malestares e incomodidades que pueden entorpecer las decisiones (Moses y Lyness, 1990). Por tanto, ser conscientes de estos escenarios permiten predecir situaciones futuras y dar respuestas cuando se presenten las contingencias (Minciu, Berar y Dima, 2019; Tessore y Petrella, 2020; Bennett y Lemoine, 2014; Hikmawati, Maulidevi y Surendro, 2020; King y Badham, 2018; Hallo, Nguyen, Gorod y Tran, 2020).

En ese orden de ideas, pensar en las recomendaciones prácticas para enfrentar los retos del entorno caótico y cambiante, exige una respuesta que puede no ser la esperada, al no existir un modelo o manual con estrategias para controlar las situaciones que surgen. Sin embargo, lo más preocupante, en este sentido, es que el líder no tenga las competencias para identificar, enfrentar los desafíos que se presentan y tomar decisiones efectivas de manera ágil ante problemas complejos; donde se implementen prácticas subjetivas que le permitan a los líderes y/o gerentes ser flexibles, creativos, analistas e innovadores en sus quehaceres. (Bennett y Lemoine, 2014; Hallo et al., 2020; Schmidt y Von-der, 2020; Tessore y Petrella, 2020; Lo, Nag, Xu y Agung, 2020; Lund, 2019).

Por tanto, los estudios de los últimos años se han enfocado principalmente, en abordar la ambigüedad desde su enfrentamiento con la puesta en práctica de habilidades que no son tangibles, pero que impactan significativamente el entorno, como lo son, la comunicación, la creatividad, la responsabilidad, proactividad, la resiliencia, el trabajo en equipo, la empatía, la alteridad, el liderazgo, la planeación estratégica y la agilidad; favoreciendo el compromiso, el sentido de pertenencia, la construcción de relaciones basadas en el respeto, la confianza, la cultura organizacional, proyección de metas y la concertación. Lo que finalmente, permite incrementar el rendimiento laboral y la competitividad en el mercado (Engemann y Scott, 2018; Kim, et al, 2019; Beauchêne, Li y Li, 2018; Asadabadi y Zwikael, 2020; Kovacic y Di Felice, 2019; Fan et al, 2020; Guillemín, 2020; Klessova, Thomas y Engell, 2020; Ohkuwa, Ezawa y Faizal, 2020; Schörder, 2020; Brancucci et al, 2020; Pelletier, et al, 2018; Bahadorestani, Naderpajouh y Sadiq, 2019), de ahí que, tome validez lo planteado por Blokdiik, (2015) al sostener que la ambigüedad ha permitido que métodos de innovación, como el design thinking, Ux Ui Design o scrum, sean relevantes en las organizaciones actuales.

Es decir, las publicaciones más recientes exponen análisis integradores entre la ambigüedad, el liderazgo, la toma de decisiones, la gestión, las relaciones laborales, la ética profesional, la innovación y el desarrollo social, donde hay diversos estudios teóricos y empíricos (por ejemplo, Lund, 2019; Mitchell et al. 2020; Riis, Hellström y Wikstrom, 2019; Altug et al, 2020; Breese, Couch y Turner, 2019; Guillemín, 2020; Beauchêne et al, 2018; Deschamps, 2019; Ho, Ghauri y Kafourous, 2019; Hsieh, Ma y Novoselov, 2018; Kim et al, 2019; Lopez y Gonzalez, 2020; Fan et al, 2020; Garcia, Massoni y Villeval, 2020; Ohkuwa et al, 2020; Bhardwaj, Mishra y Kumar, 2020; Dolan, Huang y Gordon, 2019; Engemann y Scott, 2018)

Por tanto, emerge el siguiente cuestionamiento: ¿cómo caracterizar la literatura sobre la ambigüedad en las organizaciones actuales?. De modo que este artículo presenta de manera panorámica, un repaso de la literatura sobre la ambigüedad en las organizaciones actuales. Para lo que se utilizan como fuentes de datos, publicaciones de revistas indexadas y categorizadas Q1, Q2, Q3 y Q4 según el ranking de Scimago Journal, considerando el campo de la gerencia y la gestión. Adoptándose como método el repaso de literatura planteado por Cronin, Ryan y Coughlan (2008). Con lo que se pretende proponer posibles focos de investigación que permitan un panorama futuro para el estudio de la ambigüedad y su impacto en las organizaciones.

MATERIAL Y MÉTODOS

La metodología de investigación consistió en desarrollar una revisión sistemática de literatura con el fin de analizar la información de diversos estudios para identificar, evaluar la efectividad y ampliar las perspectivas

de investigación (Cronin et al., 2008). El método para la recolección de los datos fue realizar búsquedas exhaustivas en bases de datos cualificadas, categorizando, priorizando el material y elaborando una síntesis de la investigación (Creswell, 2010) seguidamente, se describe el paso a paso que se implementó para el desarrollo de este artículo.

Selección del tópico de repaso

El primer paso que se realizó fue considerar el concepto frente a la teoría respecto a la ambigüedad en las organizaciones. Logrando según Cronin et al., (2008), establecer el camino a seguir dentro de la investigación en la medida que se va construyendo con el concepto de ambigüedad y se identifican los impactos que este ocasiona en las organizaciones, en la gerencia de proyectos y en el desarrollo social.

Búsqueda de la literatura

La búsqueda de literatura se realizó en las bases de datos cualificadas con la información actualizada, precisa, de mayor rigurosidad científica y académica como ScienceDirect, ISI – Web of Science, Springer, Scielo, Google Scholar y Elsevier, ingresando como descriptores de interés organizational ambiguity, project management ambiguity, ambigüedad organizacional y ambigüedad, con el fin de consolidar datos e información sobre la ambigüedad en las organizaciones y en la gerencia de proyectos. Los primeros filtros realizados en la investigación fueron por título y resumen, priorizando las publicaciones realizadas en los últimos cinco años, para indagar y revisar los posibles vacíos existentes.

Recopilación de literatura, lectura y análisis

La búsqueda de literatura inicial arrojó 250 artículos ubicados en las bases de datos científicas mencionadas anteriormente, seleccionando los artículos científicos que han sido debidamente validados según (Podsakoff, MacKenzie, Bachrach y Podsakoff, 2005); por tanto, se incluyeron expresiones de búsqueda asociadas con “Ambiguity and organizations, Ambigüedad y organizaciones, Ambiguity and project management, Ambigüedad y gerencia de proyectos. Después de esa primera exclusión, se mantuvieron 120 artículos científicos publicados en revistas Q1, Q2, Q3 y Q4, que fueron rigurosamente validados en Scimago Journal & Country Rank. En ese orden, se clasificaron los textos según el idioma, prevaleciendo el inglés y que se enfocaran en las categorías de análisis asociadas con la ambigüedad mencionadas anteriormente. Siguiendo este procedimiento, se mantuvieron 90 artículos a los que se les hizo el respectivo análisis individualizado, teniendo en cuenta el enfoque de investigación, método, tipos de estudios, tipos de análisis, técnicas de recolección, análisis de resultados, discusiones y conclusiones.

El estudio se completó con el análisis de contenido y sistematización de los 90 artículos en el software NVivo. Evidenciándose interés por la ambigüedad en las organizaciones y la gerencia de proyectos, extrayéndose información resumida sobre el tema a analizar en términos del tipo de estudio, tipo de análisis, conclusiones, alcance y similitudes entre los estudios. Con lo que se logra identificar la relación de la ambigüedad con las organizaciones, la innovación, la aversión, los líderes y/o gerentes, la toma de decisiones, la gestión de la ambigüedad, la cultura de aprendizaje, las relaciones laborales y la ética, lo que se demostrará más adelante en el artículo.

RESULTADOS

Ambigüedad

Para poder realizar un correcto abordaje de la ambigüedad, se debe partir de lo planteado por Bennet y Lemoine, (2014) quienes la abordaron como aquellas situaciones que se dan en la relación entre causa y efecto y son inciertas. Por tanto, según Li, Turmunkh y Wakker, (2019) los conocimientos que se obtienen al identificar la ambigüedad, en las interacciones estratégicas con otros, son diferentes de las actitudes hacia la ambigüedad generada por la naturaleza que no es social ni estratégica. De ahí que, Ho et al, (2019) aseguren que la ambigüedad a través del conocimiento se ve facilitada por interacciones complejas y sinérgicas acciones entre los actores involucrados. En este sentido, para Mohanta, Nanda y Patnaik, (2020) la Ambigüedad se hace efectiva cuando el enunciado del problema carece de claridad, confianza en la probabilidad, evaluaciones y la diversidad de resultados potenciales en los que el resultado puede no estar claramente descrito. Sin embargo, esto puede ser visto como una oportunidad según Minciu et al, (2019) quienes afirman que la ambigüedad tiene la capacidad de mantener una comunicación ágil, hábil y efectiva de la relación de todos los miembros de la organización, con el fin de pasar rápidamente de una situación a otra y encontrar soluciones inteligentes.

De acuerdo con lo antes mencionado, se puede decir que la característica de la ambigüedad se centra en que está en un entorno cambiante y fluctuante, siempre va en busca del conocimiento, puede generar confusión en situaciones del mercado, al mismo tiempo que puede proveer las situaciones adversas que se presenten en el futuro. Lo que es ratificado por Mohanta, Nanda y Patnaik, (2020) en cuanto a que la ambigüedad es un producto que se genera a través de situaciones de mercado cambiantes e impredecibles, ocasionando según Ho et al, (2019) una disminución de la comprensión de los gerentes sobre los efectos causados por diversas situaciones que los limita en su actuación en la empresa, por ende, el conocimiento ambiguo disminuye la velocidad y la medida en que la empresa puede adquirir su conocimiento.

Ambigüedad en las organizaciones

La ambigüedad en las organizaciones impacta directamente en la dinámica relacional, gestando conflictos entre las personas, dificultando la comunicación, comprensión de la información y la toma de decisiones asertivas. Por tanto, las acciones que le ponen límite a la ambigüedad son la claridad y la reciprocidad en las relaciones según Dolan, et al, (2019). Lo que convierte a la ambigüedad en un elemento inherente a los ambientes caóticos y cambiantes, por tanto, las acciones que la mitigan es el uso de la claridad, la coherencia en la comunicación y las expresiones emocionales facilitando estratégicamente alcanzar los objetivos, conservar el equilibrio del poder en el liderazgo y actuar eficazmente ante los retos. De manera que, las ambigüedades o información divergentes se soluciona mediante el consenso de perspectivas, actitudes que contrarrestan las incertidumbres y gestión de las diferencias para disminuir riesgos cuando se presentan (Deschamps, 2019; Boisseuil, 2019; Berger y Bosetti, 2020; Ptaszynski, Masui y Ishii, 2019; Engemann y Scott, 2018; kim et al, 2019; Beauchene et al, 2018), de ahí que, los líderes y/o gerentes que dirigen procesos o situaciones que suceden en el entorno laboral; deben poseer competencias tales como la flexibilidad, la adaptación, la gestión y la objetividad para responder de forma exitosa a los desafíos. De igual manera, deben tener un equipo que trabaje efectivamente en el entorno, fortalezca sus habilidades, tome decisiones y comprenda los procesos que se gestan al interior de las organizaciones (Lund, 2019).

Ahora bien, la ambigüedad relacionada en ámbitos específicos como la gerencia de proyectos, es explorada desde la lógica de cómo las organizaciones están lidiando con la creciente complejidad de sus proyectos, que aborda conceptos como el aprendizaje organizacional visto como un proceso clave para la entrega de proyectos complejos (Ahern et al., 2014). Es por esto, que el abordaje de ambigüedad debe ser centrado en los procesos de adquisición de conocimientos basados en la experiencia, creación, captura y codificación de conocimientos, donde el marco interpretativo resultante determina más conocimientos sobre difundir el aprendizaje organizacional como una práctica clave al encontrar problemas de complejidad en la gestión de proyectos, a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto (De Toni y Pessot, 2020).

En este sentido, se hace necesario afrontar el concepto de ambigüedad desde el tomador de decisiones enmarcado en la responsabilidad de decidir entre una o varias opciones secuenciales que se plantean, y entender que la ambigüedad representa amenaza y riesgo; por tanto, debe observarse la cautela en la decisión y la promoción de soluciones que reduzcan esa probabilidad (Jiang, Subramaniam y Li, 2018; Constantinou, Shollo y Thanning, 2019; Asadabadi y Zwikael, 2020). De igual manera, para realizar un análisis correcto de la ambigüedad debe observarse la frustración y desconfianza durante sus fases para la obtención de resultados. Lo que puede afectar el futuro de la organización en la medida que enfrenta a la ambigüedad (Ferrari y Esuli, 2019; Hsieh, Ma y Novoselov, 2018; Driouchi, Trigeorgis y So, 2020).

Es decir, la ambigüedad también debe ser analizada desde su papel protagonista a la hora de generar cultura organizacional; ya que en la medida en que disminuyan las dudas, las incertidumbres, los miedos, los conflictos y se integren las características culturales de las personas (creencias, valores, intereses, objetivos, necesidades perspectivas), el reconocimiento del potencial humano y la motivación hacia los colaboradores; se podrá disminuir o aumentar el margen de aparición de las ambigüedades en situaciones de incertidumbre y complejidad. De manera, que la creación de ambientes favorables de trabajo, la innovación y el desarrollo social responden a prácticas basadas en la ética profesional que proporciona a los integrantes de las organizaciones confianza en sí mismos, autonomía, empoderamiento, crecimiento personal y capacidades instaladas que impulsan el cumplimiento de metas en colectivo (Angelidou y Psaltoglou, 2017; Bjornsson et al, 2020; Castro y Vanclay, 2019; Plageron, et al., 2019; Skovgaard, Van, Nedergaard y Vammen, 2020), por tanto, la ambigüedad debe ser vista como creadora al interior de las organizaciones de un despliegue de estrategias y acciones que impulsan el desarrollo y la transformación hacia nuevos escenarios que da valor agregado en creatividad, innovación y gestión en términos de conocimiento, aprendizajes, experiencias y metas, que cada situación proporciona tanto a la organización como a cada uno de los colaboradores. (DeRooij, Mannak y Panjaitan, 2019; García et al, 2020; Ning, 2018; Rodríguez et al, 2020; Wieseberg y Tench, 2019).

Tabla 1

Efectos del Precio de la harina de pescado, capital invertido y captura sobre EVA en AGSAA 2009-2018

Revista	Cantidad	Revista	Cantidad
Revistas Clasificadas Q1 Scimago			
Accounting, Organizations and Society	1	Journal of Business Venturing Insights	1
Annals of Operations Research	1	Journal of Cleaner Production	2
Asia Pacific Journal of Management	1	Consciousness and Cognition	1
Business Research	1	Journal of Economic Theory	1
Journal of Economic Behavior and Organization	2	Journal of Housing and the Built Environment	1
Decision Support Systems	2	Journal of International Business Studies	1
Environmental Innovation and Societal Transitions	1	Journal of International Money and Finance	1
Energy Research y Social Science	1	Journal of Rural Studies	2
European Economic Review	1	Management International Review	2
European Journal of Operational Research	1	Marine Policy	1
Expert Systems with Applications	1	NeuroImage	1
Finance Research Letters	1	Optics Communications	1
Games and Economic Behavior	1	Personality and Individual Differences	1
Geoforum	1	Political Geography	1
Higher Education Policy,	1	Public Relations Review	1
International Entrepreneurship and Management Journal	1	Research in International Business and Finance	1
Human Resource Management Review	1	Research Policy	2
International Journal of Disaster Risk Reduction	1	World Development	2
International Journal of Information Management	2	Technological Forecasting y Social Change	1
Resources Policy	1	Review of Managerial Science	2
International Journal of Production Economics	3	Schizophrenia Research	1
International Journal of Project Management	8	Signal Processing	1
Journal of Anxiety Disorders	1	Sustainable Cities and Society	1
Journal of Applied Developmental Psychology	1	Review of Economic Dynamics	1
Journal of Business Ethics	3	International Journal of Management Education	1
Journal of Business Research	6		
Revistas Clasificadas Q2 Scimago			
Annals of Physics	1	Journal of Management Control	1
Automated Software Engineering	1	Psicoperspectivas	1
Dialectical Anthropology	1	Scandinavian Journal of Management	1
Journal of Management and Governance	1	Technology in Society	1
Contemporary Accounting y Economics	1		
Revistas Clasificadas Q3 Scimago		Revistas Clasificadas Q4 Scimago	
Cognitive Systems Research	1	Data in brief	1
		Financial Markets and Portfolio Management	1
		Materials Today: Proceedings	2

Nota: Elaborado a partir de los Cuartiles creados por ScimagoJournal y CountryRank 2019.

Ambigüedad y desarrollo social

Finalmente, de acuerdo a la postura de Islam (2020) manifiesta que la ambigüedad y el desarrollo social se da a través del escalamiento social el cual es un proceso continuo para aumentar los cambios cualitativos y positivos en la sociedad al abordar problemas sociales e individuales a través de una o más rutas que llevan consigo aprendizajes significativos. Con lo que se puede precisar que, el desarrollo social esta intimamente ligado con la innovación y su afectación al desarrollo económico de los países y las organizaciones, y los impactos que puede generar, lo que convierte a esta innovación social en una pieza indispensable en el crecimiento más equitativo, y, donde según Angelidou y Psaltoglou, (2017), puede también, contribuir al desarrollo sostenible en la medida que se logre una mayor comprensión de las situaciones.

Es así que, la ambigüedad vista desde el desarrollo social, debe ser tomada desde un foco de innovación social en la gestión o gestión administrativa, como aspecto transcendental en los procesos organizacionales y en ambientes cambiantes, puesto que está determinada por la cultura organizacional; es decir, depende de como el líder integre las actitudes, valores y creencias, para que se construyan valores que equilibren las relaciones y la cultura. De manera que, se convierte en una cápsula vitalicia que aumenta la productividad, fomenta el desarrollo y la competitividad en el mercado (Janka, Heinicke y Guenther, 2019; Hussinger y Pacher, 2018; Lyons, Bartlett y McDonald, 2016), en consecuencia, la ambigüedad en este contexto, debe abordarse desde la resiliencia, la asimilación, la apropiación y el aprendizaje como capacidades para poder gestionar las ambigüedades; ya que movilizan las acciones con perspectivas de flexibilidad, tolerancia y creatividad para responder a las situaciones emergentes, posibilitando el rendimiento deseado ante los riesgos o situaciones inciertas (Naderpajouh, et al., 2020; Hagelsteen y Becker, 2019).

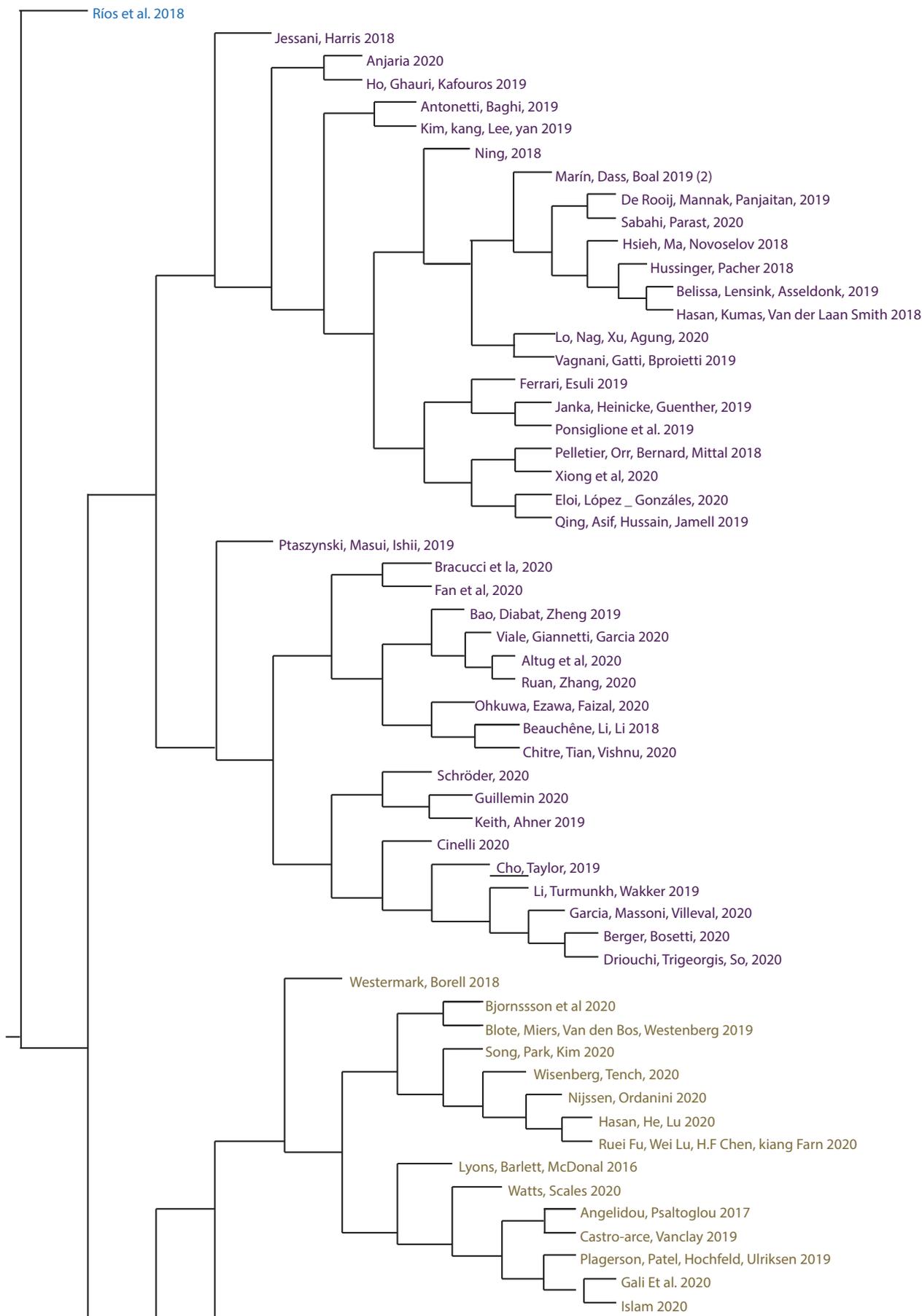
En la Tabla 1 se describen las revistas científicas analizadas, se observa un conglomerado de publicaciones en revistas científicas enfocadas en las categorías de análisis de la ambigüedad en las organizaciones, en la gerencia de proyectos y en el desarrollo social. Por su parte, se evidencia la dispersión en las revistas de la siguiente manera, International Journal of Project Management (8 artículos), Journal of Business Research (6 artículos), International Journal of Production Economics (3 artículos) y Journal of Business Ethics (3 artículos). Las otras revistas consultadas presentan de una a dos publicaciones sobre las categorías consultadas, destacándose Journal of Cleaner Production, Journal of Economic Behavior and Organization, Journal of Rural Studies, Management International Review, Review of Managerial Science, World Development e International Journal of Information Management. Por tanto, las publicaciones sobre las categorías anteriormente mencionadas demuestran que las investigaciones en torno a las temáticas tienen mayor interés por revistas científicas internacionales relacionadas con administración, economía, negocios internacionales, gestión de proyectos y psicología.

De igual manera, se evidencia que los artículos clasificados en Q1 tienen un porcentaje de participación del 84,4% frente al total de los artículos de investigación, destacándose las revistas International Journal of Project Management con una participación del 8,9%, la revista Journal of Business Research con una participación del 6,7%, la revista International Journal of Production Economics con una participación del 3,3% y la revista Journal of Business Ethics con una participación del 3,3% del total de artículos consultados. Así mismo, se consultaron 9 revistas categorizadas Q2 con una participación del 10% del total de publicaciones y se consultaron 5 artículos adicionales ubicados en revistas Q3 y Q4 con una participación del 5,6% del total de publicaciones consultadas.

En cuanto al análisis del dendograma se confirma que la ambigüedad en las organizaciones se ha abordado en diversos campos relacionados con lo gerencial, la gestión, la ética profesional, la innovación y el desarrollo social, como se refleja en la distancia (Ver Figura 1) entre los artículos analizados, encontrándose 4 conglomerados de artículos que permiten ver la distancia y las relaciones de agrupación entre los datos e incluso entre grupos de ellos, aunque no se muestren las relaciones de similitud o cercanía entre categorías.

El primer conglomerado aborda artículos que van desde los trabajos de Deschamps, (2019); Ptaszynski et al, (2019); y, Bhardwaj et al, (2020), centrados en las capacidades holísticas que deben tener los líderes en contextos de ambigüedad, entendiendo que las personas no reaccionan de la misma manera, frente a determinadas situaciones. Hasta artículos como los de Jiang, Ananthram y Li, (2018); Ferrari y Esuli (2019); y, Viale, Giannetti, García (2020), quienes en situación de ambigüedad recomiendan que la gerencia debe equilibrar entre la razón y la intuición como estrategia para disminuir la incertidumbre y actuar de forma coherente de acuerdo a las necesidades y la experiencia práctica.

Elementos conglomerados por similitud de palabra



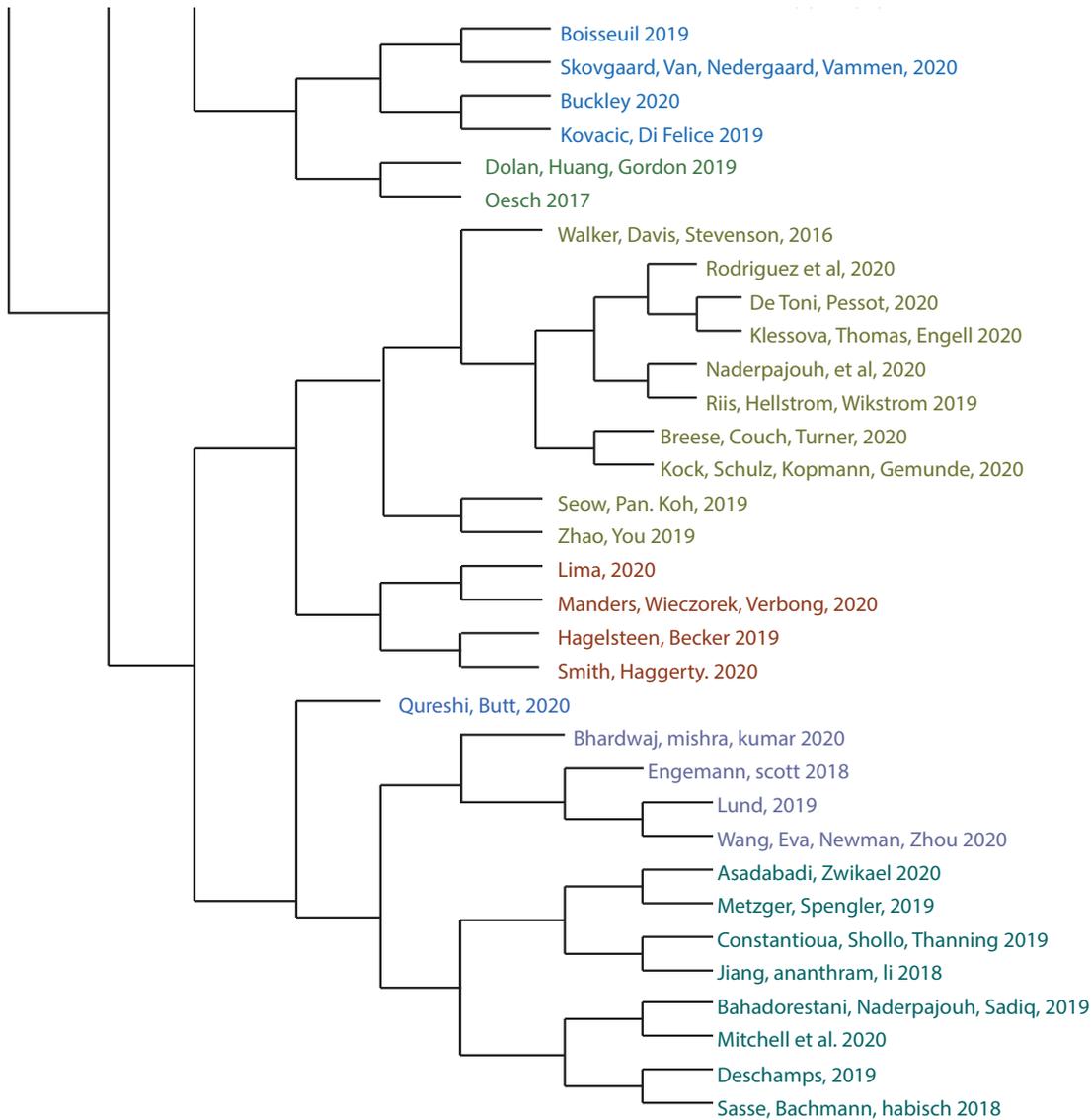


Figura 6. Déficit fiscal en América Latina Pre – Pandemia y Pandemia (En % del PBI).

Nota: La figura representa la agrupación por relaciones y similitudes existentes entre los artículos analizados con el software Nvivo 12.

El segundo conglomerado está compuesto por artículos que van desde los estudios de Engemann y Scott, (2018); Kim et al, (2019); y, Beauchêne et al, (2018), que tratan la gestión de la ambigüedad a partir de la necesidad de habilidades que no son tangibles pero que impactan significativamente el entorno, pasando por estudios como los de Anjaria, (2020) y Ho et al, (2019), quienes se enfocan en el protagonismo de la cultura de aprendizaje para gestionar las ambigüedades, llegando a estudios como los de Dolan et al, (2019); Li et al, (2019); Song, Park y Kim, (2020); y, Cinelli, (2020), enfocados en la gestión de las ambigüedades a partir del fortalecimiento de las relaciones laborales y los diversos factores que las afectan.

En el tercer conglomerado se encuentran investigaciones que van desde los trabajos de Buckley (2020), que tratan sobre afrontar la ambigüedad a través del ejemplo y las lecciones aprendidas en la práctica, y van hasta los trabajos de Ríos et al. (2018) y Riis, et al., (2019) que examinan la ambigüedad a partir de la coherencia entre el direccionamiento organizacional, los actos y los discursos realizados por la gerencia para afrontar los ambientes caóticos e inciertos a los que están expuestos.

Por último, en el cuarto conglomerado se encuentran trabajos que van desde Skovgaard, et. al, (2020), enfocados en estudiar la ambigüedad en el desarrollo social como una estrategia de entender sobre los conceptos de sostenibilidad y como aplicarlos en los proyectos logrando así el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible sin afectar el entorno y posteriormente utilizarse con fines económicos, y van hasta los trabajos como

Tabla 2
Temas de Análisis

Tema de análisis	Principales conclusiones	Estudios
Líderes y/o gerentes	Frente a la ambigüedad las personas que desempeñan un cargo de mando, deben ser capaces de analizar global, integral, reflexiva y críticamente todos los componentes del entorno, de adaptarse a las necesidades de cambio, tomar decisiones y simplificar los procesos, de tal forma, que comprenda cómo se gestan al interior de la organización. Al tiempo que deben trabajar arduamente para que en el entorno laboral se utilice una comunicación basada en el respeto para generar dinámicas relacionales positivas.	Lund, (2019); Deschamps, (2019); Bhardwaj et al, (2020); Boisseuil (2019); Sasse, Bachmann y Habisch (2018); Zhao y You (2019); Berger y Bosetti, (2020); Lopez y Gonzalez (2020); Ptaszynski et al, (2019); Sabahi y Parast,(2020); Seow, Pan y Koh, (2018); Xiong; et al, (2020); Bao, Diabat y Zheng (2019); Breese et al, (2019); Qing, et. al, (2019); Wang, et. al, (2020); Janka et al, (2019); Naderpajouh, et. al, (2020); Engemann y Scott (2018), Kim, et. al, (2019), Beauchêne et. al, (2018), Gali et al. (2020), Hagelsteen y Becker (2019), Hussinger y Pacher (2018), Lyons et al, (2016), Westermarck y Borel (2018), Oesch (2017).
Toma de decisiones	En situaciones de ambigüedad, es recomendable que los líderes de procesos complejos en las empresas tengan una percepción global de las situaciones, contemplando los elementos que se requieren para realizar una gestión eficaz y tomar decisiones que equilibren lo racional y lo emocional para tomar decisiones asertivas que reduzcan la incertidumbre y los riesgos emergentes, al tiempo que favorezca la construcción de dinámicas organizacionales basadas en el cooperativismo, respeto y comprensión por el otro como elementos para la alta productividad y competitividad en el mercado.	Jiang, Ananthram y Li (2018), Constantioua, Shollo y Thanning (2019), Asadabadi y Zwikael (2020), Ferrari y Esuli (2019), Hsieh, Ma y Novoselov (2018), Keith y Ahner (2019), Metzger y Spengler, (2019), Vagnani, Gatti y Proietti (2019), Viale, Giannetti y García (2020), Chitre, Tian y Vishnu, (2019); Cho y Taylor, (2019), Driouchi, Trigeorgis y So, (2020), Ruan y Zhang, (2020), Smith y Haggerty, (2020).
Gestión de la ambigüedad	Los problemas de conocimiento son perjudiciales para la gestión de los riesgos e incertidumbres que suceden en el campo laboral; por tanto, la multiplicidad de las perspectivas permite solucionar dichos problemas que se convierten en la gestión efectiva del conocimiento. La ambigüedad se asocia a un sesgo de interpretación, donde la ambigüedad del concepto juega una función en la política y solo se ve como un problema en la literatura académica. Encontrándose la ambigüedad de roles (Demanda) y la cohesión grupal (Resource) para predecir la satisfacción laboral.	Lima, (2020), Mitchell et al. (2020), Altug et al, (2020), Belissa; Lensink y Asseldonk, (2019), Manders, Wieczorek y Vergong, (2020), DeToni y Pessot, (2020), Walker, Davis y Stevenson (2016); Kovacic, Di Felice (2019); Fan et al, (2020), Guillemin, (2020), Klessova et al, (2020), Kock, et. al, (2020), Ohkuwa et al, (2020), Schörder, (2020); Brancucci et al, (2020); Pelletier, et. al, (2018); Blote, Miers, VandenBos y Westenberg, (2019), Bahadorestani et al (2019).
Cultura de aprendizaje	En las organizaciones es esencial que haya una cultura de aprendizaje; debido a que, cuando en este contexto no se promueve la adquisición de conocimientos y hay un entorno divergente, hay más probabilidades de que exista la ambigüedad limitando el aprendizaje y la capacidad de identificar, asimilar, adquirir, transformar y explotar los conocimientos.	Anjaria (2020), Ho, Ghauri y Kafouros (2019).
Relaciones laborales	La ambigüedad en los entornos organizacionales impacta directamente en la dinámica relacional, causando conflictos, dificultando la comunicación, la interpretación o asimilación de la información y la toma de decisiones. Por tanto, se considera importante que se construyan vínculos relacionales saludables; con el fin, de contribuir a la satisfacción laboral de los empleados y al aumento de la productividad. Por su parte, los líderes tienen la tarea de implementar estrategias que generen claridad en todos los procedimientos y relaciones sanas entre sus trabajadores.	Dolan, Huang y Gordon (2019), Li, Turmunkh, Wakker (2019), Ponsiglione et al. (2019). DeRooij, Mannak y Panjaitan, (2019), Garcia, Massoni y Villeval, (2020), Ning, (2018), Rodríguez et al, (2020), Wieseberg y Tench, (2019); Marin, Dass y Boal (2019), Nijssen y Ordanini (2020), Rwei et al (2020), Song, Park, Kim (2020), Cinelli, (2020), Qureshi y Butt, (2020).

Tema de análisis	Principales conclusiones	Estudios
Ética profesional	Los principios éticos de los líderes y/o gerentes en un entorno (VUCA) Volatil, Incierto, Complejo y Ambiguo con situaciones de ambigüedad que son clave para facilitar la construcción de culturas, climas organizacionales con sentido cooperativo y permite dar respuesta a las situaciones emergentes. Para ello, se deben implementar procesos, elementos de PMO, PPM, modelo de PMI, metodologías que impacten en todas las áreas, que proyecten a la organización, que se responda efectivamente los desafíos y se enfrenten eficazmente los retos como lo ha sido el COVID-19. Fortaleciendo así, las relaciones, aptitudes, actitudes positivas, la productividad y sostenibilidad de la organización.	Antonetti y Baghi, (2019), Buckley (2020), Ríos et al. (2018), Riis, Hellström y Wikstrom (2019).
Innovación y desarrollo social	La ambigüedad es una oportunidad en contextos emergentes debido a las interacciones y relaciones de los diversos actores que contribuye al conocimiento colectivo entre la aparición del mercado y la innovación. Lo que permite abordar el desarrollo social actual.	Angelidou y Psaltoglou (2017), Bjornsson et al, (2020), Castro y Vanclay (2019), Lo, et. al, (2020), Plagerson, et. al, (2019), Skovgaard, et. al, (2020), Hasan, He y Lu (2020), Islam (2020), Jessani y Harris (2018), Watts y Scales (2020), Hasan, et. al, (2018).

Nota: Esta tabla muestra los principales temas analizados en cada uno de los artículos en estudio sobre la ambigüedad.

los de Hussinger y Pacher (2018) que examinan las relaciones entre innovación social y desarrollo social, y, como son afectadas por la ambigüedad desde la innovación y el desarrollo como un impulsor importante del mercado de las empresas, afirmando que esto sucede debido a las características específicas de la I + D. Por tanto, es pertinente mencionar la existencia de diferentes posturas frente a cada tema relacionado con la ambigüedad en los estudios organizacionales, convergiendo en la discusión de la ambigüedad y la influencia que genera en los diferentes entornos y situaciones socioculturales a las que se ven expuestas las organizaciones.

Llegados a este punto, la investigación también consideró los temas estudiados y sus respectivas conclusiones generales (Tabla 2). Resaltando que el mayor número de artículos analizados se enfocó en los líderes y/o gerentes relacionados con la ambigüedad en las organizaciones. Destacándose cuatro categorías, los líderes y/o gerentes, la toma de decisiones, la gestión de la ambigüedad y las relaciones laborales, que buscan poner en evidencia la importancia de la ambigüedad en las organizaciones, hallándose líneas de investigación como: a) estudios sobre innovación y desarrollo social, b) estudios sobre la ambigüedad y la gerencia, c) estudios sobre la ambigüedad y la gerencia de proyectos, y d) estudios sobre la ética profesional y las competencias gerenciales. Investigaciones que en términos generales han encontrado que la ambigüedad debe ser abordada a partir de prácticas discursivas coherentes con las acciones. Por lo tanto, se concluye que existe una relación relevante entre las categorías que puntualizan la ambigüedad en los contextos organizacionales.

DISCUSIÓN

Sobre la base de los resultados presentados por los diferentes autores, se pueden mostrar aportes en razón a las estrategias que implementan para llegar a los objetivos en contextos donde es latente el entorno ambiguo. Estudios como el Bhardwaj et al, (2020) manifiestan que las estrategias efectivas permiten navegar en estos ambientes, siempre y cuando se involucre en la organización elementos como la comunicación constante, la retroalimentación, el apoyo recíproco, la adaptación al cambio y el logro de los objetivos.

En este sentido, se debe resaltar según (Minciu et al., 2019) que parte del éxito de la gestión de las crisis en entornos donde se gesta la ambigüedad radica en el involucramiento de todos los colaboradores en dicha situación. De ahí que, para (Qing, Asif, Hussain y Jamell, 2019) una de las formas de combatir la ambigüedad se de con las prácticas coherentes y equitativas en momentos de crisis y en escenarios de toma de decisiones. Por tanto, para Antonetti y Baghi, (2019) debe reconocerse que cuando las causas de las crisis son ambiguas su objetivo resulta siendo ineficaz; es decir, que, al no tener claridad de la situación sobre la cual se va a responsabilizar o culpar a otro, la estrategia de manipulación o persuasión no será efectiva. Ahora bien, estos comportamientos afectan significativamente la cultura al interior de las organizaciones, la integridad de las personas, las relaciones laborales, la imagen y la reputación organizacional, quedando como un factor determinante la ética profesional.

Tabla 3
 Tipo de Estudio y Tipo de Análisis

Tipo de estudio	Tipo de análisis	Estudios	
Revisión de Literatura		Li, Turmunkh y Wakker (2019), Metzger y Spengler (2019), Ríos et al. (2018), Oesch (2017); Boisseuil (2019), Buckley (2020), Lund (2019), Mitchell et al. (2020), Riis, Hellström y Wikstrom (2019), Altug et al, (2020), Breese et al,(2019), Guillemín, (2020), De Toni y Pessot, (2020), Hasan, He y Lu (2020), Islam (2020), Kovacic y Di Felice (2019), Manders, Wieczorek y Verbong (2020), Plagerson, et al, (2019),Bahadorestani et al, (2019), Sasse-Werhahn, Bachmann y Habisch (2018).	
Estudios Empíricos	Cuantitativo	Análisis estadísticos Descriptivos	Asadabadi y Zwikael (2020), Bao, Diabat y Zheng (2019), Beauchêne et. al, (2018), Deschamps (2019), Ho, Ghauri y kafouros (2019), Hsieh, Ma y Novoselov (2018), Kim, et al, (2019), Belissa, Lensink y Asseldonk, (2019), Berger y Bosetti, (2020), Brancucci et la, (2020), Chitre, Tian y Vishnu (2019), Cho y Taylor (2019), Ptaszynski et al, (2019), Ruan y Zhang (2020), Seow, Pan y Koh (2018), Walker, Davis y Stevenson, (2016), Hussinger y Pacher (2018), Pelletier, et al, (2018), Song, Park y Kim (2020).
		Análisis EQS	Antonetti y Baghi, (2019), Qing, et al, (2019), Driouchi, Trigeorgis y So, (2020), Lopez y Gonzalez, (2020), Fan et al, (2020), Garcia, Massoni y Villeval, (2020), Ohkuwaet al, (2020), Gali et al. (2020), Rwei et al (2020), Xiong et al (2020).
		Regresión Lineal	Anjaria (2020)
	Cualitativo	Análisis Factorial	Bhardwaj et al, (2020), Dolan, Huang y Gordon (2019), Engemann y Scott (2018), Ferrari y Esuli (2019), Janka et al, (2019), Lima, (2020), Lo, et al, (2020), Wang, et al, (2020), Ponsiglione et al. (2019), Viale, Giannetti y Garcia (2020), Klessova et al, (2020), Kock, et al, (2020), Naderpajouh, et al, (2020), Ning, (2018), Qureshi y Butt, (2020), Rodriguez et al,(2020), Smith y Haggerty, (2020), Wieseberg y Tench, (2019), Bjornsson et al, (2020), Blote, et al, (2019), Hasan, et al, (2018), Marin, Dass y Boal (2019), Nijssen y Ordanini (2020), Hagelsteen y Becker (2019).
		Regresión Múltiple	Jessani y Harris (2018)
		Regresión Estructural	Vagnani, Gatti y Proietti (2019)
		Regresión Hierática	Jiang, Ananthram y Li (2018)
		Análisis Comparativo	Constantioua, Shollo y Thanning (2019), Keith y Ahner (2019), De Rooij, Mannak y Panjaitan, (2019),
		Análisis emp/descript	Lyons et al, (2016)
		Análisis de contenido	Zhao y You (2019),Watts y Scales (2020), Westermarck y Borell (2018)
Estudio de caso	Cinelli, (2020), Sabahi y Mellat, (2020), Schörder, (2020), Skovgaard, et al, (2020), Angelidou y Psaltoglou (2017), Castro y Vanclay (2019).		

Nota: Esta tabla muestra los principales tipos de estudios empleados en cada uno de los artículos en estudio sobre la ambigüedad.

Finalmente, la ambigüedad y su correcta gestión desde la perspectiva de Lund, (2019), consiste en que se encuentra compuesto por las características personales, sociales y psicológicas, en las que se encuentran la autonomía, la toma de decisiones, la responsabilidad, el liderazgo, trabajo en equipo, la necesidad de logro, entre otras. Lo que permite entender según Cinelli (2020), como algo que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, anteponiendo su significado y dimensión al enfoque educativo, para ponerlo en correspondencia con otros elementos alternativos como el género, etnia o clase social para medir el rendimiento laboral de la persona en el contexto organizativo.

Por ende, se hace necesario proponer futuras líneas de investigación, que busquen profundizar más sobre el tema de la ambigüedad en los diferentes campos y contextos tanto al interior como en el exterior de la organización, llevando este conocimiento a la sociedad y las organizaciones con el fin de ampliar en entendimiento de sus costumbres y creencias llevadas dentro de los diferentes roles. Por lo tanto, la pregunta que se queda por resolver sería ¿Cómo manejar la ambigüedad del entorno sin sacrificar la operatividad y la eficiencia de las organizaciones?

En el contexto organizacional es indispensable reconocer los impactos que tiene la ambigüedad y las competencias que debe desarrollar todo gerente para afrontarla, ya que existen multiplicidad de procesos, metodologías y estrategias que identifican y gestionan las ambigüedades. Es en este contexto, que se hace necesario fortalecer las habilidades blandas que están asociadas al comportamiento de la persona como la gestión de los conflictos, la objetividad para tomar decisiones asertivas, el manejo de las relaciones, la comunicación, la inteligencia emocional, la empatía, el liderazgo y el trabajo cooperativo. De la misma manera, se hace necesario fortalecer habilidades duras relacionadas al conocimiento de las personas y el desempeño laboral.

De ahí que, las metodologías de liderazgo que se implementan para gestionar las crisis que causan las ambigüedades al interior de las empresas, respondan y aporten significativamente a la disminución de los riesgos psicosociales; tales como el estrés y la tensión ocasionados por un contexto divergente. Por lo tanto, los líderes y/o gerentes deben lidiar con lo impredecible y las situaciones que cambian rápidamente, para poder brindar soluciones a las necesidades, contribuir a mejorar la calidad de vida y tener una ética profesional que les permita facilitar el desarrollo de culturas y/o climas organizacionales con sentido cooperativo, enfocándose en responder de forma efectiva y eficaz a los desafíos/ retos que se presentan al interior de las organizaciones.

Ahora bien, después de realizar el recorrido por la literatura revisada, se puede concluir que hablar de ambigüedad, es hablar de un elemento que tiene la capacidad de potenciar el alcance de cada individuo y abrir su pensamiento a una mirada holística y crítica que permite aprovechar nuevas oportunidades de desarrollo sostenible en el tiempo. Siempre y cuando se logre articular y profundizar en temas como la ética profesional, el liderazgo, la toma de decisiones y la innovación social, dado que de la coherencia de los discursos y las acciones, se podrá afrontar de manera correcta todas las incertidumbres y complejidades del entorno y lograr un impacto con mayor participación en la organización y en la sociedad

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apoyo Consultoría. (2018). *Análisis del desempeño financiero, de los costos regulatorios y tributarios y de la fijación de derechos de pesca en el Perú, Informe presentado para Sociedad Nacional de Pesquería*. Lima: Sociedad Nacional de Pesquería. Recuperado de :<https://www.snp.org.pe/wp-content/uploads/2019/10/2018-09-18-Apoyo-Informe-desempe%C3%B1o-financiero.pdf>
- Ahern, T., Leavy, B., & Byrne, P. J. (2014). Complex project management as complex problem solving: A distributed knowledge management perspective. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1371-1381. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.06.007>
- Altug, S., Collard, F., Cakmakli, C., Mukerji, S., & Özsöylev, H. (2020). Ambiguous business cycles: A quantitative assessment. *Review of Economic Dynamics*, 38, 220-237. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.red.2020.04.005>
- Angelidou, M., & Psaltoglou, A. (2017). An empirical investigation of social innovation initiatives for sustainable urban development. *Sustainable Cities and Society*, 33, 113-125. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.scs.2017.05.016>
- Anjaria, K. (2020). Negation and entropy: Effectual knowledge management equipment for learning organizations. *Expert Systems with Applications*, 157, 1-15. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113497>
- Antonetti, P., & Baghi, I. (2019). When blame-giving crisis communications are persuasive: A dual-influence model and its boundary conditions. *Journal of Business Ethics*, 172 59-78. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04370-x>

- Asadabadi, M. R., & Zwikael, O. (2020). The ambiguous proposal evaluation problem. *Decision Support Systems*, 136, 1-40. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113359>
- Bahadorestani, A., Naderpajouh, N., & Sadiq, R. (2020). Planning for sustainable stakeholder engagement based on the assessment of conflicting interests in projects. *Journal of Cleaner Production*, 242, 1-51 Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118402>.
- Bao, X., Diabat, A., & Zheng, Z. (2019). An ambiguous manager's disruption decisions with insufficient data in recovery phase. *International Journal of Production Economics*, 221, 1-10. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.07.038>
- Beauchene, D., Li, J., & Li, M. (2018). Ambiguous persuasion. *Journal of Economic Theory*, 179, 312-365. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jet.2018.10.008>
- Belissa, T. K., Lensink, R., & Van Asseldonk, M. (2019). Risk and ambiguity aversion behavior in index-based insurance uptake decisions: Experimental evidence from Ethiopia. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 180, 718-730. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2019.07.018>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Berger, L., & Bosetti, V. (2020). Characterizing ambiguity attitudes using model uncertainty. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 180, 621-637. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2020.02.014>
- Bhardwaj, A., Mishra, S., & Kumar, T. (2020). Analysis of strategic leadership for organizational transformation and employee engagement. *Materials Today: Proceedings*, 37, 161-165. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.04.774>
- Bjornsson, A. S., Hardarson, J. P., Valdimarsdottir, A. G., Gudmundsdottir, K., Tryggvadottir, A., Thorarinsdottir, K., ... & Thorisdottir, A. S. (2020). Social trauma and its association with posttraumatic stress disorder and social anxiety disorder. *Journal of anxiety disorders*, 72, 1-9. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2020.102228>
- Blokdijk, G. (2015). UX Ui Design - Simple Steps to Win, Insights and Opportunities for Maxing Out Success. USA: Emereo Publishing. <http://hdl.handle.net/10419/203839>
- Blöte, A. W., Miers, A. C., Van den Bos, E., & Westenberg, P. M. (2019). Negative social self-cognitions: How shyness may lead to social anxiety. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 63, 9-15. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.appdev.2019.05.003>
- Boisseuil, C. (2019). Governing ambiguity and implementing cross-sectoral programmes: urban regeneration for social mix in Paris. *Journal of Housing and the Built Environment*, 34(2), 425-440. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10901-019-09644-4>
- Brancucci, A., D'Anselmo, A., Pasciucco, M. R., & San Martini, P. (2020). Independent perceptual reversals for simultaneously presented ambiguous figures. *Consciousness and cognition*, 81, 1-8. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.concog.2020.102928>
- Breese, R., Couch, O., & Turner, D. (2020). The project sponsor role and benefits realisation: More than 'just doing the day job'. *International Journal of Project Management*, 38(1), 17-26. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.09.009>
- Buckley, P. J. (2020). The theory and empirics of the structural reshaping of globalization. *Journal of International Business Studies*, 51(9), 1580-1592. Doi: <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00355-5>
- Castro-Arce, K., & Vanclay, F. (2019). Transformative social innovation for sustainable rural development: An analytical framework to assist community-based initiatives. *Journal of Rural Studies*, 74, 45-54. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.11.010>
- Chitre, M., Tian, J., & Vishnu, H. (2020). On ambiguity function shaping for broadband constant-modulus signals. *Signal Processing*, 166, 1-16. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.sigpro.2019.07.017>
- Cho, Y. N., & Taylor, C. R. (2019). The role of ambiguity and skepticism in the effectiveness of sustainability label-

- ling. *Journal of Business Research*, 120, 379-388. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.034>
- Cinelli, M. (2020). Ambiguity of network outcomes. *Journal of Business Research*, 129, 555-561. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.031>
- Constantiou, I., Shollo, A., & Vendelø, M. T. (2019). Mobilizing intuitive judgement during organizational decision making: When business intelligence is not the only thing that matters. *Decision Support Systems*, 121, 51-61. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2019.04.004>
- Creswell, J. (2010). Mapping the developing landscape of mixed methods research. *SAGE handbook of mixed methods in social y behavioral research*, 2, 45-68. Doi: <https://dx.doi.org/10.4135/9781506335193.n2>
- Cronin, R. & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British journal of nursing*, 17(1), 38-43.
- De Rooij, M. M., Mannak, R. S., & Janowicz-Panjaitan, M. (2019). Dataset on performance management systems' design in project-based organizations. *Data in brief*, 25, 1-9. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.dib.2019.104185>
- De Toni, A. F., & Pessot, E. (2020). Investigating organisational learning to master project complexity: An embedded case study. *Journal of Business Research*. 129, 541-554 Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.027>
- Deschamps, C. (2019). Stages of management control in a large public organization: from top to frontline managers. *Journal of Management Control*, 30(2), 153-184. Doi: <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00282-z>
- Dolan, C., Huang, J., & Gordon, C. (2019). The ambiguity of mutuality: discourse and power in corporate value regimes. *Dialectical Anthropology*, 45 9-27. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10624-019-09569-y>
- Driouchi, T., Trigeorgis, L., & So, R. H. (2020). Individual antecedents of real options appraisal: The role of national culture and ambiguity. *European Journal of Operational Research*, 286(3), 1018-1032. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.03.015>
- Engemann, K., & Scott, C. (2020). Voice in safety-oriented organizations: Examining the intersection of hierarchical and mindful social contexts. *Human Resource Management Review*, 30(1), 1-11. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.05.002>
- Fan, X., Ren, F., Xie, Y., Zhang, Y., Niu, J., Zhang, J., & Wang, J. (2020). Mitigating ambiguity by deep-learning-based modal decomposition method. *Optics Communications*, 471, 1-8. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.optcom.2020.125845>
- Ferrari, A., & Esuli, A. (2019). An NLP approach for cross-domain ambiguity detection in requirements engineering. *Automated Software Engineering*, 26(3), 559-598. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10515-019-00261-7>
- Gali, N., Niemand, T., Shaw, E., Hughes, M., Kraus, S., & Brem, A. (2020). Social entrepreneurship orientation and company success: The mediating role of social performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 1-10. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120230>
- Garcia, T., Massoni, S., & Villeval, M. C. (2020). Ambiguity and excuse-driven behavior in charitable giving. *European Economic Review*, 124, 1-25. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2020.103412>
- Guillemin, F. (2020). Governance by depositors, bank runs and ambiguity aversion. *Research in International Business and Finance*, 54, 1-10. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101239>
- Hagelsteen, M., & Becker, P. (2019). Systemic problems of capacity development for disaster risk reduction in a complex, uncertain, dynamic, and ambiguous world. *International journal of disaster risk reduction*, 36, 1-10. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2019.101102>
- Hallo, L., Nguyen, T., Gorod, A., & Tran, P. (2020). Effectiveness of Leadership Decision-Making in Complex Systems. *Systems*, 8(1), 1-21. Doi: <https://doi.org/10.3390/systems8010005>
- Hasan, I., He, Q., & Lu, H. (2020). The impact of social capital on economic attitudes and outcomes. *Journal of International Money and Finance*, 108, 1-16. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2020.102162>
- Hasan, R., Kumas, A., & van der Laan Smith, J. (2018). Market ambiguity and individual investor information demand. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 14(1), 126-141. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jca.2018.05.002>

jcae.2018.03.001

- Hikmawati, E., Maulidevi, N. U., & Surendro, K. (2020). Adaptive rule: A novel framework for recommender system. *ICT Express*, 6, 214-219. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ict.2020.06.001>
- Ho, M. H. W., Ghauri, P. N., & Kafouros, M. (2019). Knowledge acquisition in international strategic alliances: The role of knowledge ambiguity. *Management International Review*, 59(3), 439-463. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11575-019-00383-w>
- Hsieh, C. C., Ma, Z., & Novoselov, K. E. (2019). Accounting conservatism, business strategy, and ambiguity. *Accounting, Organizations and Society*, 74, 41-55. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.08.001>
- Hussinger, K., & Pacher, S. (2019). Information ambiguity, patents and the market value of innovative assets. *Research Policy*, 48(3), 665-675. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.022>
- Islam, S. M. (2020). Towards an integrative definition of scaling social impact in social enterprises. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, 1-7. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00164>
- Janka, M., Heinicke, X., & Guenther, T. W. (2019). Beyond the “good” and “evil” of stability values in organizational culture for managerial innovation: the crucial role of management controls. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1363-1404. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00338-3>
- Jessani, Z., & Harris, P. B. (2018). Personality, politics, and denial: Tolerance of ambiguity, political orientation and disbelief in climate change. *Personality and individual differences*, 131, 121-123. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.04.033>
- Jiang, F., Ananthram, S., & Li, J. (2018). Global mindset and entry mode decisions: Moderating roles of managers' decision-making style and managerial experience. *Management International Review*, 58(3), 413-447. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11575-018-0348-0>
- Kail, E. G. (2011). Leading effectively in a VUCA environment: A is for ambiguity. *Harvard Business Review*. January, 6. <https://hbr.org/2010/12/leading-effectively-in-a-vuca>
- Keith, A. J., & Ahner, D. K. (2019). A survey of decision making and optimization under uncertainty. *Annals of Operations Research* 300, 319-353. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10479-019-03431-8>
- King, E., & Badham, R. (2018). Leadership in uncertainty. *Organizational Dynamics* 48, 1-15. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.08.005>
- Kim, Y., Kang, M., Lee, E., & Yang, S. U. (2019). Exploring crisis communication in the internal context of an organization: Examining moderated and mediated effects of employee-organization relationships on crisis outcomes. *Public Relations Review*, 45(3), 1-17. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.010>
- Klessova, S., Thomas, C., & Engell, S. (2020). Structuring inter-organizational R&D projects: Towards a better understanding of the project architecture as an interplay between activity coordination and knowledge integration. *International Journal of Project Management*, 38(5), 291-306. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.06.008>
- Kock, A., Schulz, B., Kopmann, J., & Gemünden, H. G. (2020). Project portfolio management information systems' positive influence on performance—the importance of process maturity. *International journal of project management*, 38(4), 229-241. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.05.001>
- Kovacic, Z., & Di Felice, L. J. (2019). Complexity, uncertainty and ambiguity: Implications for European Union energy governance. *Energy Research & Social Science*, 53, 159-169. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.erss.2019.03.005>
- Li, C., Turmunkh, U., & Wakker, P. P. (2019). Social and strategic ambiguity versus betrayal aversion. *Games and Economic Behavior*, 123, 272-287. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.geb.2020.07.007>
- Lima, M. (2020). Smarter organizations: insights from a smart city hybrid framework. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(4), 1281-1300. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00690-x>
- Lo, J. Y., Nag, R., Xu, L., & Agung, S. D. (2020). Organizational innovation efforts in multiple emerging market categories: Exploring the interplay of opportunity, ambiguity, and socio-cognitive contexts. *Research Policy*, 49(3), 1-19. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103911>



- Lopez, E., & Gonzalez, M. (2020). The role of attitudes and tolerance of ambiguity in explaining consumers' willingness to pay for organic wine. *Journal of Cleaner Production*, 257, 1-12. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120601>
- Lund, A. K. (2019). Leading knowledge-workers through situated ambiguity. *Scandinavian Journal of Management*, 35(3), 1-10. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.101060>
- Lyons, M., Bartlett, J., & McDonald, P. (2016). Corporate social responsibility in junior and mid-tier resources companies operating in developing nations—beyond the public relations offensive. *Resources Policy*, 50, 204-213. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.resourpol.2016.10.005>
- Manders, T. T., Wieczorek, A. A., & Verbong, G. G. (2020). Complexity, tensions, and ambiguity of intermediation in a transition context: The case of Connecting Mobility. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 34, 183-208. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.eist.2020.01.011>
- Marin, A., Dass, M., & Boal, K. (2019). Critic-buyer effects on valuation of ambiguously appraised products. *Journal of Business Research*, 103, 45-55. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.009>
- Metzger, O., & Spengler, T. (2019). Modeling rational decisions in ambiguous situations: a multi-valued logic approach. *Business Research*, 12(1), 271-290. Doi: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0087-5>
- Mitchell, J. R., Mitchell, R. K., Hunt, R. A., Townsend, D. M., & Lee, J. H. (2020). Stakeholder Engagement, Knowledge Problems and Ethical Challenges. *Journal of Business Ethics* 173, 1-20. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04550-0>
- Minciu, M., Berar, F. A., & Dima, C. (2019). The Opportunities And Threats In The Context Of The VUCA World. In *Proceedings of the INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE*, 13(1), pp. 1142-1150. Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania.
- Mohanta, B., Nanda, P., & Patnaik, S. (2020). Management of VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) Using machine learning techniques in industry 4.0 paradigm. In *New Paradigm of Industry 4.0*. Springer, Cham, 64. 180. Doi: https://doi.org/10.1007/978-3-030-25778-1_1
- Moses, J., & Lyness, K. (1990). Leadership behavior in ambiguous environments. In Clar y Clark (Eds.), *Measure of leadership* 3, 327-335.
- Naderpajouh, N., Matinheikki, J., Keeyes, L. A., Aldrich, D. P., & Linkov, I. (2020). Resilience and projects: An interdisciplinary crossroad. *Project Leadership and Society*, 1, 1-8. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.plas.2020.100001>.
- Nijssen, E. J., & Ordanini, A. (2020). How important is alignment of social media use and R&D—Marketing cooperation for innovation success?. *Journal of Business Research*, 116, 1-12. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.056>
- Ning, Y. (2018). Impact of quality performance ambiguity on contractor's opportunistic behaviors in person-to-organization projects: The mediating roles of contract design and application. *International journal of project management*, 36(4), 640-649. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.01.008>
- Oesch, L. (2017). The refugee camp as a space of multiple ambiguities and subjectivities. *Political Geography*, 60, 110-120. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.polgeo.2017.05.004>
- Ohkuwa, Y., Ezawa, Y., & Faizal, M. (2020). Operator ordering ambiguity and third quantization. *Annals of Physics*, 414, 1-11. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.aop.2020.168072>
- Pelletier, A., Orr, J. M., Bernard, J. A., & Mittal, V. A. (2018). Social reward processing: A biomarker for predicting psychosis risk?. *Schizophrenia research*, 226, 129-137 Doi: <https://doi.org/10.1016/j.schres.2018.07.042>
- Plagerson, S., Patel, L., Hochfeld, T., & Ulriksen, M. S. (2019). Social policy in South Africa: Navigating the route to social development. *World Development*, 113, 1-9. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.08.019>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bachrach, D. G., & Podsakoff, N. P. (2005). The influence of management journals in the 1980s and 1990s. *Strategic Management Journal*, 26(5), 473-488. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.454>
- Ponsiglione, C., Cannavacciuolo, L., Primario, S., Quinto, I., & Zollo, G. (2019). The ambiguity of natural language as resource for organizational design: A computational analysis. *Journal of Business Research*, 129, 654-665.

Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.052>

- Ptaszynski, M., Masui, F., & Ishii, N. (2019). A method for automatic estimation of meaning ambiguity of emoticons based on their linguistic expressibility. *Cognitive Systems Research*, 59, 103-113. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2019.09.022>
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2019). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14, 1405-1432. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>
- Qureshi, M. N., & Butt, T. (2020). Managing the ambiguity of the trainee and the trainer. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 8, 82-86. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpam.2020.01.005>
- Riis, E., Hellström, M. M., & Wikström, K. (2019). Governance of Projects: Generating value by linking projects with their permanent organisation. *International Journal of Project Management*, 37(5), 652-667. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.005>
- Ríos, N. A., Toro, J. P., Pérez, G., Mandiola, M., & Espejo, A. (2018). ¿ Estudios Organizacionales en Chile? Entre la parcelación, la ambigüedad y las racionalidades en disputa. *Psicoperspectivas*, 17(3), 87-100. Doi: <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue3-fulltext-1294>
- Rodríguez, R., Ortiz, I., Díaz, V., & Lozano, S. (2020). Applying the strategic prospective approach to project management in a development project in Colombia. *International Journal of Project Management*, 38(8), 534-547. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.07.003>
- Ruan, X., & Zhang, J. E. (2020). Ambiguity on uncertainty and the equity premium. *Finance Research Letters*, 38, 1-8. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101429>
- Ruei Fu, J., Wei Lu, I., Chen, J., & Farn, C.-K. (2020). Investigating consumers' online social shopping intention: An information processing perspective. *International Journal of Information Management*, 54, 1-18. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102189>
- Sabahi, S., & Parast, M. M. (2020). The impact of entrepreneurship orientation on project performance: A machine learning approach. *International Journal of Production Economics*, 226, 1-14. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107621>
- Sasse, L., Bachmann, C., & Habisch, A. (2018). Managing tensions in corporate sustainability through a practical wisdom lens. *Journal of Business Ethics*, 163(1), 53-66. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3994-z>
- Schmidt, S., & von der Oelsnitz, D. (2020). Innovative business development: identifying and supporting future radical innovators. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 2, 9-21. Doi: <https://doi.org/10.1365/s42681-020-00008-z>
- Schröder, D. (2020). Real options, ambiguity, and dynamic consistency—A technical note. *International Journal of Production Economics*, 229, 1-3. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107772>
- Seow, P. S., Pan, G., & Koh, G. (2019). Examining an experiential learning approach to prepare students for the volatile, uncertain, complex and ambiguous (VUCA) work environment. *The International Journal of Management Education*, 17(1), 62-76. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2018.12.001>
- Skovgaard K. T., van Tatenhove, J., Nielsen, H., & Vammen Larsen, S. (2020). An ocean of ambiguity in Northern European marine spatial planning policy designs. *Marine Policy*, 119, 1-10. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2020.104063>
- Smith, K. K., & Haggerty, J. H. (2020). Exploitable ambiguities & the unruliness of natural resource dependence: Public infrastructure in North Dakota's Bakken shale formation. *Journal of Rural Studies*, 80, 13-22. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.05.006>
- Song, C., Park, K. M., & Kim, Y. (2020). Socio-cultural factors explaining technology-based entrepreneurial activity: Direct and indirect role of social security. *Technology in Society*, 61, 1-9. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101246>
- Tessore, C., & Petrella, C. (2020). Estrategias para Crisis Emergentes en el Siglo XXI. La necesidad de un replanteo de la valoración de riesgos. Rol emergente de la Prospectiva aplicada en los contextos VUCA. *Sintesis*, 21,



1-39

- Vagnani, G., Gatti, C., & Proietti, L. (2019). A conceptual framework of the adoption of innovations in organizations: a meta-analytical review of the literature. *Journal of Management and Governance*, 23(4), 1023-1062. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09452-6>
- Viale, A. M., Giannetti, A., & Garcia-Feijoó, L. (2020). The stock market's reaction to macroeconomic news under ambiguity. *Financial Markets and Portfolio Management*, 34(1), 65-97. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11408-019-00342-3>
- Walker, D. H., Davis, P. R., & Stevenson, A. (2016). Coping with uncertainty and ambiguity through team collaboration in infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 180-190. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.11.001>
- Wang, S., Eva, N., Newman, A., & Zhou, H. (2020). A double-edged sword: the effects of ambidextrous leadership on follower innovative behaviors. *Asia Pacific Journal of Management*, 39, 1-22. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09714-0>
- Watts, N., & Scales, I. R. (2020). Social impact investing, agriculture, and the financialisation of development: Insights from sub-Saharan Africa. *World Development*, 130, 1-11. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.104918>
- Westermarck, Å., & Borell, K. (2018). Human service siting conflicts as social movements. *Geoforum*, 94, 107-109. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2018.05.017>
- Wiesenberg, M., & Tench, R. (2020). Deep strategic mediatization: Organizational leaders' knowledge and usage of social bots in an era of disinformation. *International Journal of Information Management*, 51, 1-12. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.102042>
- Xiong, W., Gao, X., He, Z., Yu, H., Liu, H., & Zhou, X. (2020). Affective evaluation of others' altruistic decisions under risk and ambiguity. *NeuroImage*, 218, 1-17. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2020.116996>
- Zhao, K., & You, Z. (2019). Isomorphism, diversification, and strategic ambiguity: goal setting of Chinese higher education institutions in the Double World-Class Project. *Higher Education Policy*, 1, 1-20. Doi: <https://doi.org/10.1057/s41307-019-00168-8>

Correo electrónico: dyordoneza@unicatolica.edu.co

VALORACIÓN DEL POTENCIAL DE INICIATIVA CLÚSTER AGRÍCOLA DE HABA GRANO SECO EN LAS CADENAS PRODUCTIVAS DE LA REGIÓN PUNO, PERÚ

ASSESSMENT OF THE POTENTIAL OF THE AGRICULTURAL CLUSTER INITIATIVE OF DRY GRAIN BEAN IN THE PRODUCTIVE CHAINS OF THE PUNO REGION. PERU

Recepción: 2021-04-09 - Aceptación: 2021-09-09

Yaneth Holguino Lope^{1: a}

 ORCID iD 0000-0003-1504-8392

Tomás Véliz Quispe^{1: a}

 ORCID iD 0000-0003-4383-0365

¹ Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.

^a Licenciado en Administración.

^b Licenciado en Administración de Empresas.

RESUMEN

Objetivo: Determinar el potencial de iniciativa clúster de haba de grano seco de cadenas productivas de la región Puno, Perú; para la implementación de un clúster agrícola. **Método:** Enfoque cuantitativo, diseño no experimental, nivel descriptivo analítico de corte transversal, técnica de encuesta por cuestionario; muestra 3 asociaciones de Huancané y 7 de Yunguyo con un total de 78 productores encuestados; muestreo no probabilístico. **Resultados:** Reveló un potencial favorable de iniciativa clúster agrícola de haba grano seco, basado en un nivel alto de iniciativa colectiva (84,62%), relaciones para asociaciones de una misma cadena de +1, +2 y -0,5, puntuaciones que indican la existencia de colaboración y competencia, y un favorable perfil competitivo (2,83) de la cadena productiva. **Conclusiones:** El modelo integrado de iniciativa clúster agrícola planteado es útil para determinar el potencial del clúster y constituye un soporte para la viabilidad de implementación de un clúster agrícola futuro.

Palabras clave: Cadena productiva; Iniciativa clúster; iniciativa colectiva; relaciones; competitividad.

ABSTRACT

Objective: To determine the potential of the dry grain broad bean cluster initiative of the productive chains of the Puno region, Peru; for the implementation of an agricultural cluster. **Method:** Quantitative approach, non-experimental design, cross-sectional analytical descriptive level, questionnaire survey technique; It shows 3 associations from Huancané and 7 from Yunguyo with a total of 78 producers surveyed; non-probability sampling. **Results:** It revealed a favorable potential for a dry grain agricultural cluster initiative, based on a high level of collective initiative (84.62%), relations for associations of the same chain of +1, +2 and -0.5, scores that indicate the existence collaboration and competition, and a favorable competitive profile (2.83) of the production chain. **Conclusions:** The proposed integrated agricultural cluster initiative model is useful to determine the potential of the cluster and constitutes a support for the feasibility of implementing a future agricultural cluster.

Keywords: Productive chain; cluster initiative; collective initiative; relations; competitiveness.

INTRODUCCIÓN

Las iniciativas clúster se presentan más en economías desarrolladas frente a países Latinoamericanos y Asia en vías en desarrollo; señala European Cluster Observatory que se cuenta con más de 2000 cluster a nivel mundial, siendo España, el país con mayor difusión de iniciativas clúster. (Humphrey y Schmitz, 1995; Blázquez, 2010) En los países como Chile, Brasil y Colombia, se ha observado su contribución a la sostenibilidad económica, desarrollo y modernización institucional.

Según Gaía y D'Avila (2013); Domingo (2004); Perú cuenta con 41 potenciales iniciativas clúster, entre las más destacadas; Del café, calzado, pesquero en Chimbote, minero en el sur, turismo cultural en Cusco, algodón en la región Trujillo, del Pisco Peruano, Alpaca y Camélidos. Como lo hace notar Proexpansión (2004); DIRCETUR (2014) y PROMPERÚ (2013) Puno es parte del clúster alpaquero junto con Arequipa y Cusco, y además de contar con productos potenciales para exportación: La papa, quinua, haba, tarwi, cañihua, oca y cebada.

Con base en MINAGRI (2016) y PROMPERÚ (2018) La región Puno es segunda productora de haba con participación del 15,5% después de Cusco (29,5%); la producción alcanzó 12110 TM en la campaña agrícola 2017. Según la DRA Puno (2018a); DRA Puno (2011, 2018b) PROMPERÚ y las agencias agrarias han conformado 18 cadenas productivas, reuniendo a más de 2038 productores. En producción de haba de grano destacan las provincias de Huancané y Yunguyo con producción de 5287 TM, representando el 43,75%; en el 2017 se ha exportado 19 toneladas de manera indirecta a Estados Unidos y países sudamericanos, a través de empresas acopiadoras y exportadoras (Agro Fergi, Coproimpex, Ecoinca, Bedicomsa y otras)

El modelo integrado puesto en estudio tiene una limitante en la aplicación, con resultados no generalizados, siendo el número de casos igual a un solo estudio, por ello se requiere de su aplicación y estudio en otras cadenas con iniciativa clúster, en cuanto a iniciativa colectiva los datos son de tipo subjetivo, mide la respuesta actitudinal de los agentes; con alta probabilidad de variación por "n" factores durante el estudio.

A fin de contextualizar el presente estudio responde al objetivo: Determinar el potencial de iniciativa clúster de haba de grano seco de cadenas productivas de la región Puno, Perú; para la implementación de un clúster agrícola en la Región de estudio.

Teniendo en cuenta a Mitxeo (2004) el concepto "conglomerado" es acuñado por Alfred Marshall, denominado "Distrito industrial", hacen referencia a agrupación en un territorio de pequeñas empresas con características similares (Dinamismo tecnológico, combinación de competencia y cooperación, existencia de redes económicas y sociales) buscan mejorar su productividad. El término "clúster" fue acuñado por Porter en su estudio sobre ventaja competitiva de las naciones, consideraba la agrupación de empresas y especialización en determinadas actividades productivas (Porter, 1990)

Según Rosenfeld (1997) citado en Belussi (2006) declara que los clústers se utilizan para representar concentraciones de empresas capaces de generar sinergias por su proximidad geográfica e interdependencia. Desde el punto de vista de Porter (1998a) los clústers son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, empresas de industrias relacionadas e instituciones asociadas (como universidades, agencias de estándares o asociaciones de comercio en un campo determinado) que compiten, pero también cooperan. Según Roelandt y Den Hertog (1998) Los clústers se pueden caracterizar como networks de productores de empresas fuertemente interdependientes (incluyendo proveedores especializados) ligadas unas a otras en una cadena de producción que añade valor. Agrega Navarro (2003) que deben diferenciarse tipos de clústers: de cadenas de valor basados en flujo de productos y basados en competencias relacionadas con el flujo de conocimiento de innovación.

Los clústers permiten la reunión física de empresas con tipos parecidos fuertemente relacionadas (vertical y horizontalmente), se apoyan para ser más competitivas en una cadena que añade valor y presentan visión, valores y normas compartidas de crecimiento; es característico la competencia y cooperación entre ellas para hacerlas competitivas en producción, eficiencia y beneficios.

Desde la posición de Porter (1998b) la columna vertebral del clúster es la cadena productiva, y señala las empresas que cooperan en un clúster a menudo presentan ramas de actividades distintas, las mismas empresas que cooperan en un proceso de innovación puede también lo hagan en un proceso productivo; lo que resulta idóneo es la detección y el análisis de las cadenas productivas para conocer su estructura. Según la definición de Tomta y Chiatchoua (2009); Onudi (2004) la cadena productiva comprende un conjunto estructurado de etapas y procesos comprendidos en la elaboración, distribución y comercialización de un bien o servicio hacia su consumo final y mismo mercado,

en el que cada eslabón afecta la eficiencia y productividad en su conjunto. A juicio de Asocam (s/f) el análisis de la cadena permite una representación simplificada de la realidad, e identifica potencialidades para sinergias de trabajo en los diferentes actores; permite ubicar cuellos de botella que frena la competitividad de un producto y proponer acciones en beneficio de los actores agrícola y no agrícolas.

La cadena productiva muy utilizado en sistemas agropecuarios e industriales, permite estructurar el eslabonamiento del proceso productivo y comercial en fases, para mejorar la competitividad y generar valor en los procesos de empresas o sectores interconectados. En el Perú este enfoque se implementa desde el 2001 como una estrategia para el desarrollo de competitividad de sus potenciales productos y desarrollo económico local.

Iniciativa clúster

El desarrollo viable del clúster requiere del impulso potencial de iniciativa clúster, de las brechas en el nivel de cooperación y receptividad existente entre los agentes involucrados para su implementación (Gaia y D'Ávila, 2013) En la iniciativa clúster los actores trabajan colaborativamente para mejorar y fortalecer estrategias, operaciones, ambiente, redes, y obtener beneficios para las empresas (Cámara de Comercio de Antioquia, 2018) Las iniciativas clúster impulsadas desde el gobierno enfrentan retos de políticas y programas de focalización, motivación de los participantes y objetivos de cooperación de los clústers (Cárdenas y Restrepo, 2013) Se considera la iniciativa clúster el instrumento eficaz para conformación del clúster, requiere focalizarse e implantar políticas, programas y objetivos de cooperación; su análisis incluye: niveles o grados de iniciativa colectiva (IC), reciprocidad de productores, cooperación y participación colectiva.

Las iniciativas colectivas se consideran como el suceso asociativo de actos colectivos a realizar comunal y asociada para alcanzar resultados. Como dice Putnam (1994) citado por Tello (2006); Villarán (1998); Díaz-Albertini (2003); Brivio (s.f.), la asociatividad es imposible no relacionarlo con el "capital social", es un atributo comunitario que considera elementos como el grado de confianza, reciprocidad, cooperación, participación, normas, redes sociales. Resume Gordon (2006) la relación entre los tres elementos expuestos por Putnam, las expectativas coadyuva a la cooperación social, en virtud de que la confianza está estrechamente vinculada con la reciprocidad con la capacidad de decidir. A juicio de Valenzuela y Contreras (2013) la confianza es la creencia en que los otros actuarán de manera honesta y de buena voluntad. La reciprocidad para Giorno y Mayer (1974) es el intercambio normativo y continuo de bienes y servicios entre personas conocidas entre sí, debe transcurrir un cierto tiempo, y la negociación de parte presenta formas de comportamiento ceremonial. Según Hernández (2007) La cooperación y participación colectiva considera en el análisis motivos que conducen a la cooperación y señala relaciones de aprendizaje y acuerdos.

Las relaciones intra clúster entre agentes de la cadena productiva es aludido por Hoen (1999) estas relaciones entre entidades del clúster hacen referencia a empresas o sectores que cooperan en la difusión de innovaciones tecnológicas o de productos, o a vínculos productivos que se conforman en una cadena de producción o valor añadido. Según Navarro (2003, pp. 7-12) se analiza el tipo de relación que presenta el clúster, esa información permite generar políticas, estrategias de asociatividad y cooperación; es predominante el tipo de relación colaborativo en los clústers verticales y de competencia en los clústers horizontales. Teniendo en cuenta a Capella (2016) la colaboración es el acuerdo entre dos o más empresas que interactúan y se comprometen a realizar acciones que resulten beneficiosos para los integrantes; y la competencia en un determinado mercado genera conflicto entre las empresas, puede conllevar a beneficios positivos para todo el sector y para el cliente o puede ser degenerativa o negativa

La herramienta matriz estructural de relaciones (MER), de tipo descriptiva permite analizar el tipo de relación preponderante (colaboración, competencia o inexistente) entre un conjunto de firmas, agentes de un sector, aglomeración o cadena productiva; en su aplicación se hace uso de valoraciones que califican el grado de colaboración y competencia existente y se resume en una tabla donde se observa la tendencia de las relaciones. (Capó, et al. 2008, pp. 209-216)

En la dinámica competitiva, la competitividad ha pasado de un enfoque en recursos a una enfocada en capacidades y competencias. Señala Cabrera (2011) para un mayor entendimiento de la competitividad es necesario describir las ventajas comparativas y ventajas competitivas. Porter (1990) define la competitividad como la capacidad de un país para producir y vender bienes en los mercados internacionales manteniendo o aumentando sus cuotas de exportación. Asimismo, la ventaja competitiva de una empresa está en la habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone, y los mismos de los que carecen sus competidores o tienen en menor medida, haciendo posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

La matriz de análisis de perfil competitivo (MPC), permite la estimación de la realidad competitiva de un sector. Los

parámetros definidos por Botero (2017) en el estudio de la cadena productiva del cacao son: aspecto productivo, tecnológico y competitivo. Esta herramienta hace comparación entre las condiciones o factores claves identificados, con ponderaciones se calcula una calificación del estado promedio de competitividad de la empresa o mercado analizado. (Ariza, 2013; Mosquera, 2010)

MATERIAL Y MÉTODOS

Utiliza un modelo integrado de iniciativa clúster de Putnam (1994) citado en Tello (2006); Capó et al. (2008); Botero (2017) para conocer los niveles de iniciativa colectiva, relación intra clúster y perfil competitivo de las cadenas productivas de haba de grano seco.

De enfoque cuantitativo, diseño no experimental y nivel descriptivo analítico, técnica de encuesta e instrumento cuestionario estructurado. Población de investigación 10 asociaciones en las cadenas productivas de Huancané y Yunguyo y un total de 209 productores del haba de grano seco (DRA Puno, 2018b). La muestra 3 asociaciones de Huancané y 7 de Yunguyo en la cadena productiva y 78 productores encuestados; muestreo no probabilístico; el análisis con estadística descriptiva y confiabilidad de Alpha de Crombach del instrumento.

Tabla 1

Asociaciones de la cadena productiva de menestra haba – Región Puno: 2018.

Cadena productiva	N°	Código	Asociaciones de productores	N° Socios
1. Menestra Haba-Huancané	1	HVNLL	Asociación de Productores Agropecuarios Virgen de las Nieves Llachojani	12
	2	KTKKH	Asociación de Productores Agropecuarios Tikakantutita Huancho	13
	3	HLLM	Asociación de Productores Agropecuarios Los Líderes de Luriata Marcapata	8
			SUBTOTAL	33
2. Menestra Haba-Yunguyo	1	YEYA	Empresa de Productores Agroindustrial Yapuchiri – EPAIY	10
	2	YPAV	Asociación de Productores agropecuarios Pampas Verdes	5
	3	YOPA	Asociación de Productores Agropecuarios Artesanos Conservación de Suelos Ocallasi Pajana	6
	4	YAPAG	Asociación de Productores Agropecuarios Artesanos Conservación del Suelo y Engorde de Ganado San Isidro y Marcos-APACASEG	8
	5	YFDP	Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Flor	4
	6	YINGA	Asociación de Productores Agropecuarios y Artesanos en desarrollo del centro Poblado de Chinumani Copapujo Sector Ingavi Central	5
	7	YWIÑA	Asociación de Productores Agropecuarios Transformación, Hidrobiológicos y Artesanos Unión Wiñaymarca	7
			SUBTOTAL	45
			TOTAL	78

Fuente: Elaboración a partir de la información de la Dirección Regional Agraria - Puno (DRA) (2018b).

Escalas de medición

Iniciativa colectiva, el cuestionario administrado recolecta datos para la medición de los niveles de confianza, reciprocidad y cooperación, tiene una escala de medición porcentual, con valoración rango de 0 a 10, cuya escala de medición oscila en un intervalo de 0 a 30 puntos.

Los niveles de calificación son de ALTO, MEDIO y BAJO, clasificadas según el nivel presentado: bajo de 0 y 3; media, 6 y alto, 9 y 10. La metodología para los niveles de IC se presenta en la Tabla 2 y la escala de IC en la Tabla 3.

Tabla 2

Metodología para establecer el nivel de IC

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

Fuente: Elaboración del grupo.

Tabla 3

Escala de medición de iniciativa colectiva

Escala de medición	Rango
Alto	21 – 30
Medio	11 – 20
Bajo	0 – 10

Fuente: Elaboración del grupo

Relación intra-clúster, la matriz de relación intra-clúster tiene una escala de medición yuxtapuesta entre los elementos de colaboración y competencia, presentadas en la Tabla 4, cuya valoración correspondiente mide el nivel de colaboración y competencia, estas puntuaciones tienen un rango desde -2 hasta +2, siendo el punto neutro 0, que indica inexistencia de vínculos, explicado por un desconocimiento de las otras asociaciones e indiferencia.

Tabla 4

Escala de medición de iniciativa colectiva

Simbología gráfica y numérica para determinar el tipo de relación existente entre los agentes				
		Competencia		
		Negativa	Inexistente	Positiva
Colaboración	Inexistente	-2	0	+1
	Media	-1	+0,5	+1,5
	Fuerte	-0,5	+1	+2

Fuente: Capó et al. (2008).

Perfil competitivo, el modelo de MPC trabajado por Botero (2017), presenta tres aspectos del perfil competitivo con tipo Lickert, Se analizó el aspecto productivo, la posición competitiva y el aspecto tecnológico, con una valoración de: malo, regular, bueno y excelente, las mismas que son valoradas con un rango de 1 al 4. Luego son emplazadas en la escala del MPC para su medición en iniciativa clúster expuestas en la Tabla 5.

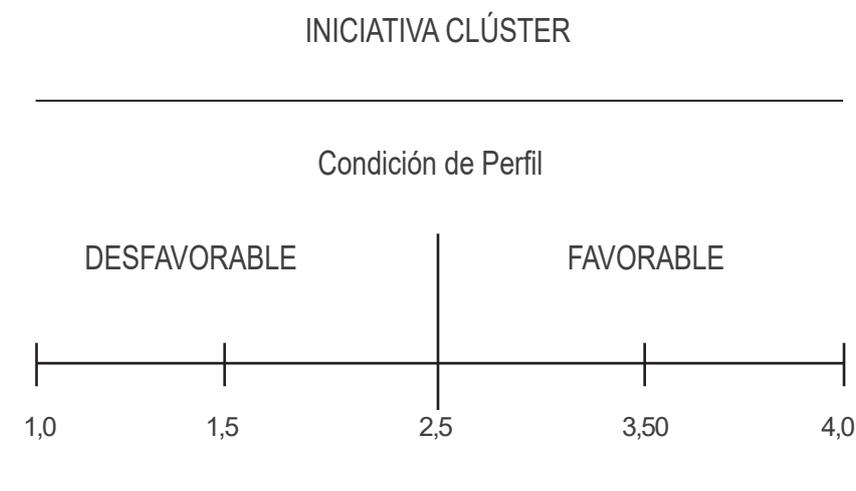
RESULTADOS

A. Nivel de iniciativa colectiva en los agentes de las cadenas productivas de haba grano seco

La confianza integral presenta un nivel alto 85,7% (67 en promedio de un total 78), nivel medio 10,3% y nivel bajo 4,1%; la comunicación es la más alta con 70 productores, la información por debajo del promedio con 66 y la

confianza con 64.

Tabla 5
Escalas de medición de MPC en el clúster



Fuente: Botero (2017).

Tabla 6
Escalas de medición de MPC en el clúster

Categoría		Item/frecuencia de Confianza						Total	
Cualitativa	Cuantitativa	Confianza	Incremento de confianza	Comunicación	Información	Beneficios	Satisfacción	Media Aritmética	Porcentaje
Alto	21-30	64	69	70	66	67	65	67	85,7%
Medio	11-20	13	7	4	8	8	8	8	10,3%
Bajo	0-10	1	2	4	4	3	5	3	4,1%
Total		78	78	78	78	78	78	78	100%

Fuente: Fuente: Elaboración a partir de encuesta a productores, 2018.

Tabla 7
Nivel de reciprocidad en los productores

Categoría		Item/frecuencia de Reciprocidad		Total	
Cualitativa	Cuantitativa	R. Endógena	R. Exógena	Media Aritmética	Porcentaje
Alto	21-30	71	63	67	91,0%
Medio	11-20	6	14	10	7,7%
Bajo	0-10	1	1	1	1,3%
Total		78	78	78	100%

Fuente: Elaboración a partir de encuesta a productores, 2018.

La reciprocidad entre productores presenta nivel alto 91,0% (67 en promedio de un total 78), nivel medio 7,7% y nivel bajo 1,3%; la comparación de la perspectiva de reciprocidad en el nivel alto una variación de 8 puntos mayor en la endógena en contraste con la exógena y en el nivel medio una variación de 8 puntos menor en la endógena respecto a la exógena.

Tabla 8
Niveles de cooperación y participación colectiva en productores

Categoría		Item/frecuencia de Cooperación			Total	
Cualitativa	Cuantitativa	Cooperación	Diálogo	Conexión	Media Aritmética	Porcentaje
Alto	21-30	59	62	65	62	79,5%
Medio	11-20	14	11	11	12	15,4%
Bajo	0-10	5	5	2	4	5,1%
Total		78	78	78	78	100%

Fuente: Elaboración a partir de encuesta a productores, 2018.

La cooperación y participación colectiva integral entre productores presenta nivel alto 79,5% (62 en promedio de un total 78), nivel medio 15,4% y nivel bajo 5,1%; en conexión es la más alta con 65 productores, el diálogo en el promedio con 66, la cooperación por debajo con 59 productores.

Tabla 9
Nivel integrado de iniciativa colectiva para el clúster (Resumen)

Categoría			Item/frecuencia de Cooperación			Total	
Cuali- tativa	Cuanti- tativa	Confian- za	Reciprocidad	Cooperación y participación colectiva	Receptividad y percepción	Media Aritmética	Porcen- taje
Alto	21-30	67	67	62	68	66	84,6%
Medio	11-20	8	10	12	10	10	12,8%
Bajo	0-10	3	1	4	0	2	2,6%
Total		78	78	78	78	78	100%

Fuente: Elaboración a partir de encuesta a productores, 2018.

La iniciativa colectiva integrada para el clúster agrícola, presenta un nivel alto 84,6% (66 en promedio de un total 78), nivel medio 12,8% y nivel bajo 2,6%; la receptividad y percepción de disposición para la puesta en marcha de clúster agrícola es de nivel alto (68 productores de un total de 78), superan el promedio e indican una percepción positiva para la iniciativa colectiva del clúster agrícola.

Tabla 10
Matriz estructural de relaciones en las cadenas productivas

Matriz Estructural de Relaciones de los agentes de las cadenas productivas de Huancané y Yunguyo										
Agente	HVNLL	HTKKH	HLLM	YEYA	YPAV	YOPA	YAPAG	YFDP	YINGA	YWIÑA
HVNLL		+1	+1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
HTKKH	+1		+1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
HLLM	+2	+1		-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
YEYA	-2	-2	-2		-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
YPAV	-2	-2	-2	-0,5		-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
YOPA	-2	-2	-2	-0,5	-0,5		-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
YAPAG	-2	-2	-2	-0,5	-0,5	-0,5		-0,5	-0,5	-0,5
YFDP	-2	-2	-2	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5		-0,5	-0,5
YINGA	-2	-2	-2	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5		-0,5
YWIÑA	-2	-2	-2	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	

Fuente: Elaboración de grupo a partir de encuestas aplicadas a asociados, 2018.

Dentro de una misma cadena productiva, las relaciones entre los agentes muestran una fuerte presencia de tipo colaboración; en la cadena productiva de Yunguyo se observa relaciones se basan en el tipo competencia negativa y en la de Huanané una presencia de relación de tipo competencia entre inexistente y positiva.

En las relaciones entre agentes de diferentes cadenas productivas en la iniciativa clúster, muestran una valoración de -2 entre los agentes, indicando una colaboración inexistente y competencia negativa entre los mismos.

Integralmente, en el análisis de la matriz estructural de relaciones MER se observa puntuaciones para las asociaciones de una misma cadena de +1, +2 y -0.5; lo que indica respecto a las relaciones no se presenta puntuaciones que indiquen inexistencia de colaboración y competencia en las cadenas productivas de haba de grano seco para la iniciativa colectiva de clúster agrícola.

C. Perfil competitivo de las cadenas productivas para la iniciativa clúster agrícola de haba grano seco.

Tabla 11
Matriz de perfil de competitividad del aspecto productivo

Aspecto productivo					
Competencias clave		Análisis de los actores estratégicos		Competitividad ideal	
Variable	Ponderado (%)	Valoración	Total	Valoración	Total
Manejo de los procesos productivos	18	2,79	0,50	4	0,7
Calidad del producto	20	3,47	0,69	4	0,8
Apoyo de entidades públicas y privadas	22	2,70	0,59	4	0,9
Dinámicas de asociación y cooperación	22	3,12	0,69	4	0,9
Condiciones naturales para el cultivo	18	3,30	0,59	4	0,7
Total	100		3,07		4,0

Fuente: Elaboración a partir de encuestas aplicadas, 2018.

Tabla 12
Matriz de perfil de competitividad del aspecto tecnológico

Aspecto tecnológico					
Competencias clave		Análisis de los actores estratégicos		Competitividad ideal	
Variable	Ponderado (%)	Valoración	Total	Valoración	Total
Aplicación de nuevas tecnologías	27	2,31	0,62	4	1,1
Investigación y orientación tecnológica	23	2,11	0,49	4	0,9
Utilización de herramientas para la cosecha y la post cosecha	24	2,89	0,69	4	1,0
Manejo de sistemas de riego	26	2,79	0,73	4	1,0
Total	100		2,53		4,0

Fuente: Elaboración a partir de encuestas aplicadas, 2018.

El aspecto productivo en las cadenas productivas con una puntuación total de 3,07 resultando muy favorable; destacan las competencias clave calidad del producto con valoración 3,47 y condiciones naturales para el cultivo con 3,30 que contribuyen a la competitividad; por otro lado, las competencias clave de apoyo de entidades públicas y privadas con 2,70 y manejo de procesos productivos con 2,79 como dificultades de gestión para la competitividad de iniciativa clúster.

El aspecto tecnológico en las cadenas productivas con una puntuación total de 2,53 resultando favorable; destacan las competencias clave utilización de herramientas para la cosecha y la post cosecha con valoración 2,89 y el manejo de sistema de riego con 2,79 que contribuyen a la competitividad; por otro lado, la competencia clave investigación y orientación tecnológica con 2,11, es una dificultad de gestión para la competitividad de iniciativa clúster.

Tabla 13

Matriz de perfil de competitividad en posición competitiva

Competencias clave	Posición competitiva					
	Variable	Ponderado (%)	Análisis de los actores estratégicos		Competitividad ideal	
			Valoración	Total	Valoración	Total
Procesos de inmersión en el comercio exterior	25	2,84	0,71	4	1,0	
Capacidad para cumplir con las condiciones exigidas en el mercado internacional	24	2,80	0,67	4	1,0	
Poder de negociación con intermediarios y compradores finales	26	2,71	0,70	4	1,0	
Gestión del conocimiento en el manejo agronómico del cultivo	25	3,31	0,83	4	1,0	
Total	100		2,91		4,0	

Fuente: Elaboración del grupo a partir de encuestas aplicadas, 2018.

Tabla 14

Consolidado de resultados

Modelo integrado		
Item	Resultados	
	Perfil competitivo	
Aspecto productivo	3,07	
Posición competitiva	2,91	
Aspecto tecnológico	2,53	
	Iniciativa colectiva	
Confianza	Alto con 85,7%	
Reciprocidad	Alto con 91,0%	
Cooperación y participación colectiva	Alto con 79,5%	
	Relación intraclúster	
Colaboración	Fuerza Inexistente	
Competencia	Positiva Inexistente negativa	

Fuente: Elaboración del grupo a partir de encuestas aplicadas, 2018 La posición competitiva en las cadenas productivas con una puntuación total de 2,91 resultando favorable; destaca la competencia clave gestión del

conocimiento en el manejo agronómico del cultivo con valoración 3,31 y procesos de inmersión en el comercio exterior con 2,84, que contribuyen a la competitividad; por otro lado, la competencia clave poder de negociación con intermediarios y compradores finales con 2,71, es una dificultad de gestión para la competitividad de iniciativa clúster.

El perfil competitivo integrado para las cadenas productivas del clúster agrícola, tiene una puntuación promedio de 2,83 e indica, óptimo o favorable para la iniciativa del clúster agrícola, (donde se destaca el aspecto productivo 3,07, aspecto tecnológico 2,53 y posición competitiva 2,91)

Los resultados integrados del estudio según variables analizadas muestran valores mayores al mínimo aceptable según las escalas de medición tomadas, en perfil competitivo, iniciativa colectiva y la relación intraclúster en las cadenas productivas de haba grano seco.

DISCUSIÓN

El perfil competitivo de las cadenas productivas

El proceso productivo y tecnológico en las cadenas productivas de la región, se sostiene en las condiciones ambientales para agricultura viable, calidad del producto que aprovecha la ventaja de poseer tierras con sobreabundancia de materia orgánica y certificación orgánica. Explica Earls (2006) los productores en el ambiente andino pueden mantener su propia estabilidad frente a la incertidumbre generada por la diversidad. La variación de participación en asociatividad y cooperación se debe en parte al paternalismo de proyectos ejecutados de promoción del haba. Según Apaza y Chura (2017) el 77% de productores partícipes en una asociación tienen fin individualista obtener un beneficio de un evento. El apoyo de instituciones está limitado a actividades de capacitación y a asistencia técnica en escuelas de campo (DRA Puno, 2018a). Este rol de las instituciones se refleja en un esfuerzo minúsculo en el proceso productivo, explicada por el alto número de productores que no fueron merecedores de beneficios programados, en asistencia técnica, otorgamiento de créditos y otros (Flores y Yapuchura, 2016) Los conocimientos tecnológicos en el uso de herramientas en procesos de cultivo como tractor, arado, se complementa con pequeñas plantas de acopio, transformadoras y molinos de granos; no se cuenta un manejo de riego tecnificado, a ello valora la eficiencia del sistema de riego Earls (2006) el manejo de riego se hace utilizando dos diferentes tipos de tecnologías de riego andino, los campos elevados y las “qochas”, por ello el control de riego es eficiente.

La posición competitiva en las cadenas productivas, se fortalece en gestión de conocimiento de prácticas agrícolas andinas y lectura de fenómenos atmosféricos para presagiar una buena o mala campaña agrícola. Señala Earls (2006) su alto conocimiento del sistema, técnicas y estrategias Agrícolas Inca permiten resultados proficuos de producción, son aún practicadas y vigentes en las zonas alto andinas. Los procesos y capacidad para cumplir en mercado internacional, poder de negociación con intermediarios y compradores finales vienen siendo favorables, tal como lo hacen notar DIRCETUR (2014); PROMPERU (2018); DRA Puno (2011); Andina (2017) se registran exportaciones del haba grano seco a Estados Unidos, Canadá, Francia, Grecia, Beirut, Emiratos Árabes Unidos, Argentina y Ecuador; la capacidad de producción de la cadena de Yunguyo y Huancané de 2910 TM y 2377 TM respectivamente, la participación de productores en ferias agrícolas locales, rescatan la marca colectiva “Haba gigante de Yunguyo para el mundo” (DIRCETUR, 2014)

Iniciativa colectiva para el clúster agrícola

Marca una pauta para tratar las iniciativas colectivas Putnam, a partir de constructos cuando vincula y señala la reciprocidad está estrechamente vinculada a la confianza, porque conecta las expectativas con la capacidad de decisión. La importancia de las normas de reciprocidad para las iniciativas colectivas recae en que estimula la posibilidad que los agentes cooperen entre sí para el beneficio mutuo (Citado en Gordon, 2006, pp. 397-399) La iniciativa colectiva integrada a partir de la reciprocidad, confianza y cooperación y participación colectiva en la cadena productiva del haba de grano para el clúster es de nivel alto con 84,6%, de los cuales 68 productores superan el promedio de 66 para la percepción de disposición favorable para la puesta en marcha de la iniciativa clúster agrícola.

El alto grado de reciprocidad se fundamenta en la todavía presente filosofía andina del “buen vivir”, en los agricultores (hace referencia a “vivir en armonía”), según Calvo (2016) exige un vivir respetando y asumiendo diferencias, la diversidad y las complementariedades. Esto es concordante con el nivel alto de reciprocidad 91,0% entre productores en la cadena productiva de haba de grano, los agricultores, están íntimamente relacionados con la comunidad en una economía de solidaridad; la variación de 8 puntos es mayor de percepción endógena en contraste con la exógena. Esto para Calvo (2016, pp. 9-28) admite los principios del buen vivir han sido alterados y reflejados en una reducción de la percepción de la reciprocidad exógena, y explica el avance expansionista neoliberal que fomenta

el individualismo, pérdida de identidad y pérdida de valores. Y como lo hace notar Marcelo (2015); REDAR Perú (2017) la reciprocidad no se descarta en actividades agrícolas, las formas de reciprocidad “Ayni” y “Minka” se han ido desvalorizando por principios de una economía moderna y global basada en la ganancia, han alterado y afectado sus patrones culturales y modo operandis de productores; ratifica Coaquira (2017) la reducción de reciprocidad, es producto de la intervención y uso de maquinaria desplazando las herramientas manuales y los incentivos económicos que se pagan, hacen que productores se acostumbren a la reciprocidad remunerativa

La confianza se torna fundamental para obtener comunicaciones efectivas y flujos de información entre los productores de las cadenas productivas, nuestros resultados presentan un nivel alto 85,7% de confianza; 67 productores afianzan los beneficios de la asociatividad, la presencia de fuertes redes fortalece la confianza y el capital social entre los agentes. Esto lo reafirma Martínez et al. (2015) la confianza es un activo intangible muy importante y funciona eficientemente como lubricante del sistema social para lograr la cooperación y hacer valer los compromisos pactados entre los individuos. En la comunicación entre los productores se obtiene un guarismo de nivel alto de 70 (89,7%), en torno a decisiones de la actividad agrícola (en semillas, precios, sembríos y cosechas). Esto difiere de lo obtenido por Rodríguez (2014, pp.144-146) en cadenas productivas del Valle del Mantaro con un 51,6% de comunicación alta (totalmente comunicado y comunicado) pero hallando sólo un 16,5% con rasgos de individualismo, por las dificultades de articulación y asociatividad de las organizaciones. De lo que se infiere en contraste con las cadenas de haba, un nivel alto de comunicación reduce los comportamientos individualistas de los productores, percibiendo mayores beneficios comunales para los agentes, el afianzamiento del esquema asociativo y fortalecimiento del clúster.

La cooperación, diálogo y conexión, presentan un nivel alto 79,5% de cooperación y participación colectiva (62 productores); la conexión es la más alta con 65 en la cadena productiva del haba de grano; esto según Martínez et al. (2015) expresa la cohesión entre los miembros vital para el funcionamiento económico, siendo la confianza y capital social los que miden el nivel de enlace entre sus miembros. Apaza y Chura (2017) en sus resultados obtiene el 50% de los productores asisten a una reunión dependiendo de la actividad a realizar, ello explica variación en la asistencia y actividades que se realicen. En la actualidad la cooperación se realiza con una participación alta en actividades colectivas agrícolas del productor, aún vigente en menor intensidad en el mundo andino entre vecinos cercanos en sembríos y cosechas.

Relaciones intra-clúster agrícola

Las relaciones entre agentes o actores agrícolas de la cadena, son de tipo colaborativo (relación vertical) o de competencia (relación horizontal). Una relación fuerte en los agentes de las cadenas productivas y competencia negativa, determina la interacción de intercambio de ambos factores y promete forjar la iniciativa clúster en cuyo espacio se denote la eficiencia colectiva para su articulación empresarial. Siguiendo lo expuesto por Vera y Ganga (2007) las asociaciones se relacionan de manera activa, no solo con el fin de competir sino de cooperar para añadir valor y generar ventaja a la iniciativa clúster, es la calidad de las relaciones de las tecnologías compartidas las que posibilitan el desarrollo e innovación.

Las relaciones intra-clúster en la cadena productiva de la iniciativa clúster del haba de grano, es predominantemente de colaboración con puntuaciones de -0,5, +1 y +2; y la presencia de competencia negativa con puntuaciones de -2 y -0,5, entre los agentes de las cadenas productivas de Huancané y Yunguyo. Este análisis susceptible de apreciación desde el punto de vista de las dos cadenas productivas, permite las asociaciones de una misma cadena productiva con una relación de colaboración fuerte, pero de competencia inexistente (para el caso de Huancané) y negativa (para el caso de Yunguyo) Sin embargo, para las asociaciones de otra cadena productiva la relación tiende a ser de colaboración inexistente y de competencia negativa; los resultados se fundamentan en la inexistencia de acuerdos entre asociaciones de cadenas diferentes; y casi nulas reuniones sobre la actividad económica, excepto charlas informales en los puntos de venta y poca comunicación entre los actores de las cadenas productivas de ambas provincias, haciendo la competencia se torne de enemistad de mercado. En los resultados de Capó et al. (2008) un gran vacío es el correspondiente a las escasas o nulas relaciones de colaboración entre las empresas relacionadas /conexas y las empresas clientes, con el resto de agentes; por tanto, deberían potenciarse las relaciones con empresas clientes y relacionadas, de forma que se integren en la propia cadena de valor del microcluster.

En una situación contraria de relaciones de constante diálogo y cooperación entre las cadenas productivas, los agentes mantendrían relaciones de competencia positiva, que permite el desarrollo de los agentes a través de la innovación e investigación; la relación de colaboración está presente en el interior de los agentes de las cadenas productivas de Huancané y Yunguyo. En opinión de Lax y Sebenius (1991) se aconseja elegir estrategias tanto de cooperación y competencia para las empresas, de tal manera que ambas posturas coexistan para lograr resultados

ventajosos.

El potencial de iniciativa clúster de las cadenas productivas de haba es alta, con características de un grado alto de iniciativa colectiva, relaciones intra-clúster predominante de colaboración entre los agentes y perfil competitivo favorable para la iniciativa clúster.

Teniendo en cuenta a INNPULSA COLOMBIA (2018) la iniciativa clúster como instrumento de intervención permite reunir esfuerzos para incrementar el crecimiento y la competitividad de los agentes participantes en la cadena. A pesar de la idiosincrasia del individualismo frente a la asociatividad un tema no solo regional, el potencial favorable de iniciativa clúster de haba grano seco es posible como iniciativa clúster agrícola en cadenas productivas de la región (a partir de la valoración de iniciativas colectivas, tipo de inter-relación y perfil competitivo). Esto no es diferente al obtenido por Gaia y D'Ávila (2013), en el diagnóstico de clúster identificados en el Perú, que obtuvieron una alta factibilidad de iniciativa clúster.

El modelo integrado de iniciativa clúster agrícola basado en: iniciativa colectiva, relación intra clúster y perfil competitivo de Putnam (1994) citado en Tello (2006); Capó et al. (2008); Botero (2017) es un instrumento que determina el potencial de iniciativa clúster en un esfuerzo de las cadenas productivas por la competitividad de los agentes involucrados.

A pesar de la idiosincrasia del individualismo frente a la asociatividad un tema no solo regional; la existencia de la receptividad y percepción principalmente de confianza y reciprocidad de iniciativa colectiva, relaciones para las asociaciones de una misma cadena indican la existencia de colaboración y competencia y un perfil competitivo favorable de la cadena productiva; une a las dos cadenas productivas de las provincias de Huancané y Yunguyo, estas reúnen capacidades permisibles para el desarrollo y obtención de ventajas sostenibles en la iniciativa clúster de haba grano seco en la región.

Finalmente, el potencial favorable de iniciativa clúster integrado para las cadenas productivas de haba grano seco de la región, constituye un soporte para la viabilidad de implementación de un clúster futuro que dinamice su sector en la región Puno del Perú. Esto no es diferente a lo obtenido por Gaia y D'Ávila (2013), en el diagnóstico de clúster identificados en el Perú, que obtuvieron una alta factibilidad de iniciativa clúster.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andina (27 de marzo de 2017). *Crece exportación de haba gigante de Puno a Argentina y Ecuador*. Obtenido de Andina.com: <https://andina.pe/agencia/noticia-crece-exportacion-haba-gigante-puno-a-argentina-y-ecuador-704519.aspx>
- Apaza, C. & Chura, N. (2017). *Factores que influyen en el fortalecimiento organizacional en asociaciones para mejorar la productividad pecuaria en el distrito de Atuncolla 2015-2016* (Tesis para optar el grado de Licenciado en Antropología). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Ariza, A., Crespo, P., & Mojica, J. (2013). *Diagnóstico y estrategia para la explotación del nopal y sus frutos en Colombia* (Tesis para optar el grado de especialista en Gerencia de Proyectos). Universidad Escuela de Administración de Negocios - EAN, Bogotá D.C.
- Asocam, (s.f.). *¿Cómo hacer análisis de cadenas?: Metodologías y casos*. Quito: Intercooperación. Obtenido de: <http://www.bibliotecavirtualrs.com/wp-content/uploads/2012/10/asocam-analisis-de-cadenas.pdf>
- Belussi, F. (2006). In Search of a Useful Theory of Spatial Clustering. En B. Asheim, P. Cooke, & R. Martin. *Cluster and Regional Development* (pp. 69-89). Londres: Routledge.
- Blázquez, M. (2010). *La importancia del clúster en la competitividad en España: El caso específico en la región de Catalana* (Tesis doctoral). Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
- Brivio, A. (s/f). *Asociatividad genera iniciativas, oportunidades y empleo en organizaciones jurídicas*. Quito: ES-PEA. Obtenido de: <https://www.monografias.com/trabajos-pdf3/asociatividad-organizaciones-juridicas/asociatividad-organizaciones-juridicas.pdf>
- Botero, E. (2017). Análisis del perfil competitivo de la cadena productiva del cacao en el departamento de Arauca. *Equidad y desarrollo* 1(27), 37-53.
- Cabrera, A., López, P., & Ramírez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Documento de investigación. Bogotá: Ediciones Universidad Central.

- Calvo, C. (2016) El don-reciprocidad como motor del desarrollo humano. *Veritas, Revista de Filosofía y Teología*, 35, 9-28.
- Capella, F. (13 de diciembre de 2016) *Cooperación y competencia*. Instituto Juan de Mariana. Obtenido de IJM Actualidad: <https://juandemariana.org/ijm-actualidad/analisis-diario/cooperacion-y-competencia/>
- Capó, J., Expósito, M., & Masiá, E. (2008). Análisis estratégico de clúster a través del estudio de las relaciones entre sus agentes. Aplicación al textil valenciano. *Revista Economía Industrial*, 370, 209-216.
- Cárdenas, C. & Restrepo, S. (2013). *Diseño e implementación de un modelo clúster para la atención de pacientes internacionales en la ciudad de Medellín: Expectativas y prospectivas*. Medellín: Cámara de Comercio de Medellín. Obtenido <https://www.camaramedellin.com.co/biblioteca/dise241o-e-implementaci243n-de-un-modelo-cluster-para-la-atenci243n-de-pacientes-internacionales-en-la-ciudad-de-medell237n>
- Coaquira, W. (2017). *Individualismo en la organización comunal de la comunidad campesina de Lliclica Puca-cancha en el Distrito de José Domingo de Choquehuanca - Azangaro. 2016* (Tesis para optar el grado de Licenciado en Sociología). Universidad Nacional del Altiplano, Puno
- Díaz-Albertini, J. (2003). Capital social, organizaciones de base y el Estado: recuperando los eslabones perdidos de la sociabilidad. En R. Atria, *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma* (pp. 247-302). Santiago de Chile: CEPAL/Naciones Unidas/Universidad del Estado de Michigan.
- DIRCETUR (2014). *Oferta exportable Puno*. Puno: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR. Obtenido de: <http://www.dirceturpuno.gob.pe/wp-content/uploads/2011/05/CATALOGO-DE-LA-OFERTA-EXPORTABLE-REGION-PUNO.pdf>
- Domingo, J. (2004). La competitividad y los clústers como elementos de desarrollo para el país. *Gestión en el tercer milenio*, 13(7), 45-55.
- DRA PUNO (2011). *Experiencia en Promoción de cadena productiva menestras haba y posibilidades de exportación*. Yunguyo: Agencia Agraria Yunguyo.
- DRA PUNO (2018a). *Formación de redes empresariales rurales con productores agropecuarios*. Obtenido de Dirección de Competitividad Agraria: <https://www.agropuno.gob.pe/direccion-de-competitividad-agraria/presentacion-dca/>
- DRA PUNO (2018b). *Datos estadísticos*. Obtenido de Agropuno.gob.pe: <https://www.agropuno.gob.pe/estadistica-agricola/>
- Earls, J. (2006). *La agricultura andina ante la globalización en desplome*. Lima: CISEPA-PUCP.
- Flores, E. & Yapuchura, A. (2016). Formación de clúster de productores de trucha y la articulación con el mercado objetivo en la región de Puno - Perú. *Revista Comunicación*, 7(1), 38-48.
- Gaia, M., & D'Ávila, J. (2013). *Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú*. Lima: Consejo Nacional de Competitividad.
- Giorgio, A., & Mayer, E. (1974). Reciprocidad Andina: Ayer y hoy. En J. M. Mar, *Reciprocidad e intercambio en los Andes Peruanos* (pp.13-23). Lima: IEP Ediciones.
- Gordon, S. (2006). Confianza, reciprocidad y asociatividad: ¿relación indispensable para el desempeño institucional? *Estudios sociológicos*, 24(71), 397-421.
- Hernández, A. (2007). Estrategias y cooperación: una visión de la gestión desde el paradigma de la colaboración interfirmas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 15(2), 113-129.
- Hoen, A. (1999). *Three variations on identifying clusters*. París: OECD. Recuperado el 20 de setiembre de 2018 de: <https://www.oecd.org/sti/inno/2099308.pdf>
- Humphrey, J. & Schmitz, H. (1995). Principles for promoting cluster y networks of SMEs. Vienna: Unido, Small and Medium Enterprises Branch.
- INNPULSA COLOMBIA (2018). *Iniciativas clúster en Colombia: instrumento de desarrollo económico y competitividad*. Bogotá: Innpulsa, Clúster Development, Universidad del Rosario.

- Lax, D., & Sebenius, J. (1991). *El directivo como negociador*. Madrid: Instituto de estudios fiscales. Ministerio de Economía y Hacienda.
- Marcelo, R. (2015). *La reciprocidad como expresión socio-cultural en épocas de expansión del capitalismo actual: el caso del caserío de malvado (comunidad campesina de Pararín-Recuay)* (Tesis para optar el grado de Licenciado en Antropología). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Martínez, R., Ayala, E., & Aguayo, E. (2015). Confianza y capital social: evidencia para México. *Economía, Sociedad y Territorio*, 15(47), 35-59.
- MINAGRI (2016). *Base de Datos*. Obtenido de Minagri.gob.pe: <http://siea.minagri.gob.pe/siea/>
- Mítexo, J., Idigoras, I. & Vicente, A. (2004). Los clusters como fuente de competitividad: El caso de la comunidad autónoma del país Vasco. *Cuadernos de gestión*, 4(1), 55-67.
- Mosquera, V., Argumedo, A., & Morales, J. (2010). Competitividad de la pequeña empresa del sector ornamentales en Atlixco, México. *Entramado*, 6(2), 26-35.
- Navarro, M. (2003). Análisis y políticas de clúster: Teoría y realidad. *Ekonomiaz*, 2 (53), 14-49.
- ONUDI (2004). *Manual de minicadenas productivas*. Bogotá: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations, *Harvard Business Review*, Marzo-Abril.
- Porter, M. (1998a). *Clúster en la nueva economía de competencia*. New York: Harvard Business Review.
- Porter, M. (1998b). Clúster y competencia: nuevos objetivos para empresas, Estados e instituciones. En M. Porter, *Ser Competitivo* (pp. 265-358). Barcelona: Deusto.
- PROEXPANSIÓN (2004). *Estudio sobre clúster y asociatividad*. Lima: PROMPYME.
- PROMPERÚ (2013). *Ficha de exportación de la región de Puno*. Obtenido de PromRerú.gob.pe.
- PROMPERÚ (2018). *Datos estadísticos*. Obtenido de PromPerú.gob.pe: <https://www.promperu.gob.pe/>
- REDAR Perú (2017). *Saberes y haceres de los pobladores rurales andinos. VIII Encuentro Andino*. Lima: Red de Agroindustria Rural del Perú, pp. 1-6.
- Rodríguez, W. (2014). Individualismo y desconfianza en el trabajo asociativo de cadenas productivas de agroexportación en el valle de Mantaro. Junín. Perú. *Apuntes de Ciencia y Sociedad*, 4(2), 144-155.
- Roelandt, T., & Den Hertog, P. (1998). *Cluster Analysis y Cluster based Policy in OECD-countries, Various Approaches, Early Results y Policy Implications*. The Hague/Utrecht: OECD-Focus Group.
- Tello, M. (2006). *Aspectos teóricos del capital social y elementos para su uso en el análisis de la realidad*. Lima: Consorcio de Investigaciones Económicas (CIES)
- Tomta, D. & Chiatchoua, C. (2009). Cadenas productivas y productividad de las Mipymes. *Criterio Libre*, 7(11), 145-164.
- Valenzuela, A. & Contreras, O. (2013). *Confianza e innovación tecnológica en pequeñas empresas. Las industrias metalmeccánicas y de tecnologías de información de Sonora*. México: El colegio de la Frontera Norte - CONACYT.
- Vera, J. & Ganga, F. (2007). Los clústers industrial: precisión conceptual y desarrollo teórico. *Cuadernos de Administración*, 20(33), 303-322.
- Villarán, F. (1998). *Riqueza popular. Pasión y gloria de la pequeña empresa*. Lima: Fondo Editorial del Congreso del Perú.
- Correo electrónico: constantia.empresarial@gmail.com

UN ANÁLISIS DE SUPERVIVENCIA DE LOS PEQUEÑOS AGROEXPORTADORES DEL SECTOR NO TRADICIONAL EN PERÚ

A SURVIVAL ANALYSIS OF SMALL AGRO-EXPORTERS IN THE NON-TRADITIONAL SECTOR IN PERU

Recepción: 2021-10-11 - Aceptación: 2021-12-22

Omar Alexis Chávez Reyes ^{1,a}
ORCID iD 0000-0002-1674-7542

¹ Pontificia Universidad Católica del Perú

^a Licenciado en Economía

RESUMEN

Las pequeñas empresas en Latinoamérica encuentran a menudo muchas dificultades para poder desarrollarse en sus propios mercados. En muchos casos, la internacionalización parece ser el camino para continuar con su crecimiento, pero el proceso para lograrlo suele ser también muy complicado. Este documento busca analizar algunas de las variables que determinan que una pequeña empresa del sector agropecuario no tradicional en Perú continúe o no exportando en el tiempo. La hipótesis por verificar es que las pequeñas empresas, que son la mayoría, tienen dificultades inherentes al mercado a lo largo de su existencia y, eventualmente, son las que llevan al empresario a optar por desertar del negocio. La metodología que se utiliza está basada en el planteamiento de modelos de elección binaria (Logit y Probit), los cuales determinarán la probabilidad de que una empresa tenga éxito en el mercado exportador, dadas las variables explicativas que se analizan en este artículo, tales como el acceso al crédito, la diversificación de productos, o la experiencia de los empresarios.

Palabras clave: Agricultura; comercio internacional; pequeña empresa.

ABSTRACT

Small businesses in Latin America often find it difficult to develop themselves in their own markets. In many cases, internationalization seems to be the way to continue its growth, but the process to achieve it is usually very complicated. This document seeks to analyze some of the variables that determine whether a small company in the non-traditional agricultural sector in Peru continues to export over time. The hypothesis to be verified is that small companies, which are the majority, have difficulties inherent in the market throughout their existence and, eventually, are the ones that lead the entrepreneur to choose to quit the business. The methodology used is based on the approach of binary choice models (Logit and Probit), which will determine the probability that a company will be successful in the export market, given the explanatory variables that are analyzed in this article, such as access to the credit, product diversification, or the experience of entrepreneurs.

Keywords: Agriculture; international trade; small companies.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas empresas son el motor de la economía. Esto es una realidad en todos los países latinoamericanos, en donde este sector representa casi el 90% de las empresas formales de la región; y es el principal generador de empleo con el 40% de los trabajos asalariados (Berniell, 2013) A pesar de ello, las condiciones de mercado parecen no favorecer a las pymes. Por el contrario, son las que suelen tener mayores obstáculos para su desarrollo: excesiva burocracia en el proceso de formalización, poco poder de negociación ante grandes compradores, déficit de financiamiento, entre otros.

En el Perú, el sector de micro y pequeña empresa es de suma importancia para la economía nacional. De acuerdo al reporte publicado por Comex Perú para el 2019, estas unidades de negocio generaron ventas por casi el 19% del PBI nacional, y emplearon al 47% de la población económicamente activa. Es por este motivo que se hace necesario un análisis del sector, el cual permita profundizar un poco más sobre las variables que determinan que este tipo de empresas se mantengan activas en el negocio, y a qué elementos deberían prestar atención para asegurar su supervivencia en el mercado.

Algunas investigaciones relevantes de este tipo ya se han realizado para países latinoamericanos. Tenemos por ejemplo un estudio hecho para las empresas en Costa Rica (Umaña, 2012), en el cual el autor diseña un modelo de riesgos proporcionales de Cox y un estimador Kaplan-Meier para calcular la tasa de supervivencia de una empresa, ponderando los años de actividad exportadora por la antigüedad de transacciones y el número de veces que cada empresa salió del mercado externo. En este estudio se revela que, en las pequeñas empresas, el efecto de la diversificación de productos es muy importante para disminuir la probabilidad de salida del mercado.

Otro estudio interesante es uno realizado para Argentina por Alderete (2007), en donde se considera que las tecnologías de la información y la comunicación son determinantes para la competitividad de las pequeñas empresas, y como éstas deben estar acompañadas por cambios profundos a nivel técnico y organizacional, permitiendo la comunicación y el aprendizaje. En tiempos modernos, estas tecnologías permiten una disminución considerable de costos de transacción, lo que hace que las empresas se puedan hacer más competitivas.

Poblete y Amorós (2013) hacen un profundo análisis sobre el proceso de internacionalización de las pequeñas empresas en Chile. En este estudio, en el cual se examinan a más de 100 empresas, demuestran que existe un factor denominado “distancia psíquica” que impide que algunos empresarios puedan tener éxito en este proceso. Este factor está definido como un conjunto de barreras de tipo cultural y geográfico, así como de diferencias institucionales o ausencia de acuerdos comerciales que faciliten el intercambio comercial entre países. El estudio hace referencia al modelo de Uppsala, el cual explica el proceso evolutivo de la internacionalización de las empresas, a través de la acumulación de conocimiento y experiencia del empresario, haciendo notar que, en la actualidad, existen mecanismos que permiten acelerar este proceso, tales como el e-commerce, los avances tecnológicos, o el desarrollo de las telecomunicaciones.

Freund y Piérola (2010) realizan un análisis del sector no tradicional en el Perú entre los años 1994 y 2007. Los autores detectaron una gran cantidad de entradas y salidas del mercado, con mayor probabilidad en empresas que empiezan en pequeño o que duran un año. Asimismo, existen costos hundidos de entrada elevados, especialmente para productos que no son consumidos dentro del país. Este documento examina el rol de la incertidumbre idiosincrática y los costos hundidos de entrada, que explican por qué muchas firmas entran al mercado y salen casi inmediatamente.

También en un estudio realizado para los exportadores peruanos con datos entre los años 2002 y 2006, Volpe y Carballo (2009) determinan que la duración promedio de una empresa de este tipo es de, aproximadamente, un año. Sin embargo, una empresa con una mayor diversificación de mercados de destino y con un mayor número de empleados, tiene mayores probabilidades de supervivencia. Asimismo, establecen que manejar grandes volúmenes iniciales de exportación pueden reducir el riesgo de salida. Esto va en línea con el postulado de Audretsch (1991), quien dice que la escala inicial de la operación está inversamente relacionada con el riesgo. Entrar con poco volumen es señal de falta de financiamiento interno o imperfecciones en el mercado de capitales.

Finalmente, cabe mencionar un importante estudio realizado por Zegarra (2019), quien destaca la importancia de la inversión pública en proyectos de irrigación y la firma de tratados de libre comercio, para el auge agroexportador en el Perú desde el año 2000. Sin embargo, el autor manifiesta que estos factores han beneficiado principalmente a grandes empresas ubicadas en los valles de la costa, y no tanto a las pymes. El autor desarrolla un modelo basado en los productos, en el cual define factores importantes para la supervivencia de las empresas como el valor exportado, el número de mercados y el desarrollo de productos modernos. Por otro lado, en su modelo de firmas,

establece que la capacidad de supervivencia de los agroexportadores dependerá de sus atributos organizacionales, así como de su tamaño, organización jurídica, acceso a crédito y a asistencia técnica. En este marco, hace un aporte novedoso sobre la importancia de la mano de obra femenina como elemento de mejora en la ventaja competitiva de las empresas.

El objetivo de esta investigación es el de aportar un nuevo análisis sectorial, con principal enfoque en el sector agroexportador no tradicional en el Perú, el cual concentra al mayor número de pequeños emprendimientos y es un potencial generador masivo de empleo formal. En primer lugar, se realiza un análisis descriptivo del contexto de las exportaciones agrícolas peruanas durante el año de estudio (2019). Posteriormente se describe la metodología a utilizar y cuáles son las variables con las que se aproximan mejor los resultados. Finalmente, luego de presentar los resultados del análisis cuantitativo, se dan las principales conclusiones del estudio.

Hechos Estilizados

El Perú es un país exportador por naturaleza, siendo este sector un componente importante de la contabilidad nacional. En el año 2019, las exportaciones totales sumaron 46 mil millones de dólares, y representaron el 27% del PBI de ese año. La mayor proporción de estas exportaciones (70%) corresponden a sectores tradicionales primarios como la minería, hidrocarburos, pesca y agricultura. El 30% son exportaciones de sectores no tradicionales de la economía peruana, con cierto grado de transformación y valor agregado, pero que históricamente no se han negociado en grandes volúmenes, y por ello son clasificados bajo este rótulo.

Sin embargo, en el sector agropecuario, que es el 15% del volumen total (alrededor de 7 mil millones de dólares), las exportaciones no tradicionales representan un porcentaje muy importante en relación a su contraparte tradicional. Solo en el año 2019, las exportaciones agrícolas no tradicionales representaron el 89% del total del volumen exportado (6.3 mil millones de dólares), y esta ha sido una tendencia recurrente durante los últimos 5 años. Incluso en el año 2020, en donde se mantiene esta proporcionalidad y un crecimiento del sector a pesar de los efectos de la pandemia del COVID-19; la cual supuso una contracción importante del comercio internacional debido a las restricciones sanitarias que casi todos los países del mundo impusieron, impidiendo durante algunos meses el ingreso de mercaderías extranjeras a los puertos locales.

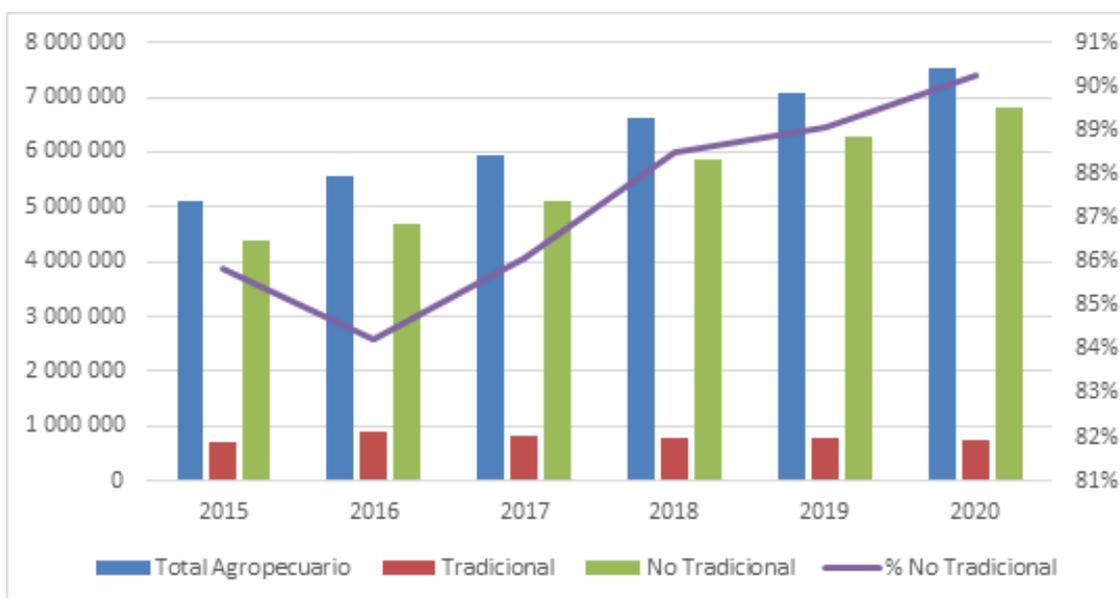


Figura 1. Exportaciones agropecuarias 2015-2020 (en miles de US\$).

Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. Elaboración propia.

A continuación, se observa también la composición a nivel producto de estas exportaciones, denominadas como no tradicionales. En total se tienen 20 subpartidas arancelarias debidamente definidas, de las cuales tres son las más relevantes dentro de la cartera de productos exportados: Uva, arándanos rojos y aguacates. Estos 3 productos representan casi el 39% de la oferta exportable de este sector, a la vez que los 10 principales productos de exportación representan el 61% del total. Entre los destinos más importantes de estos productos se encuentran Estados Unidos, Países Bajos y el Reino Unido.

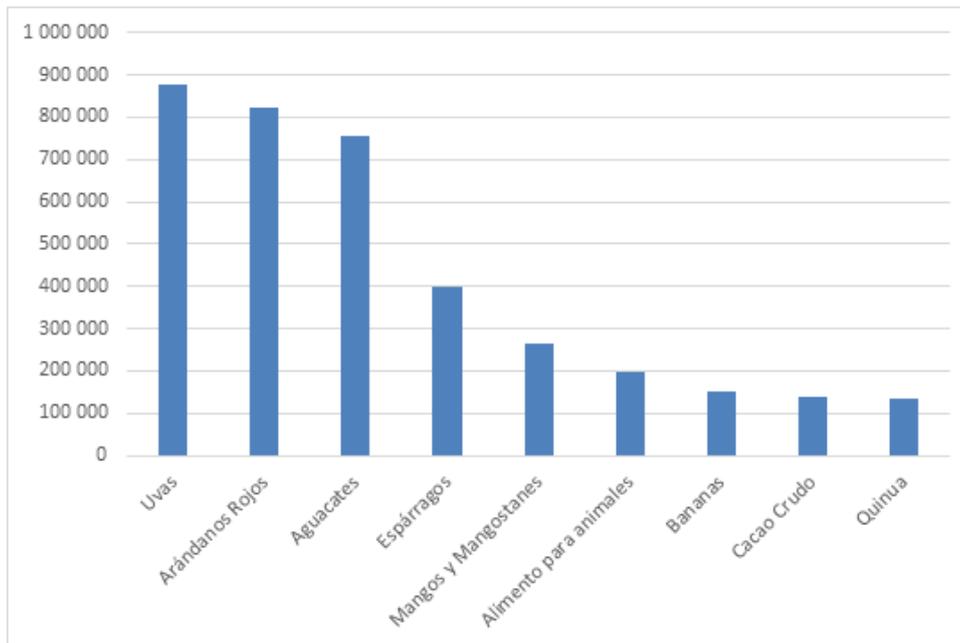


Figura 2. Principales exportaciones agropecuarias no tradicionales 2019 (en miles de US\$).

Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. Elaboración propia.

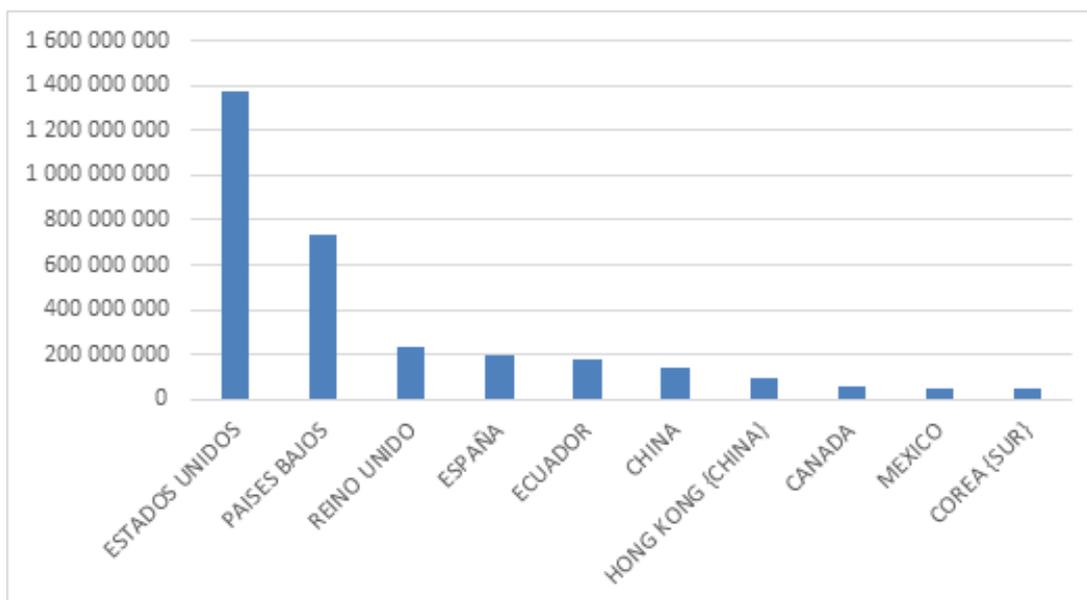


Figura 3. Principales países de destino de las exportaciones agropecuarias no tradicionales 2019 (en miles de US\$)

Fuente: Data Sur. Elaboración propia.

Finalmente, el dato más importante y que es el objeto de estudio en esta investigación, es la composición empresarial del sector. De acuerdo a datos recopilados en la web Datasur, de los 6.3 mil millones de dólares que representaron las exportaciones agropecuarias no tradicionales en el 2019, cerca de 4.5 mil millones de dólares fueron generados por un total de 1,134 empresas con personería jurídica formal; y solo las 100 primeras de esas empresas concentraron alrededor de 3.4 mil millones de dólares (75%), mientras que la diferencia fue generada por las otras 1,034 empresas. Se observa un alto grado de concentración de negocio en las empresas más grandes del sector debido, probablemente, a su mayor capacidad de inversión y poder de negociación con sus clientes, quienes están dispuestos a otorgarles mejores condiciones comerciales. Existen casi un millar de empresas pequeñas en este sector negociando alrededor de 1.1 mil millones de dólares, capaces de generar empleo formal para el país, y son a las que se presta mayor atención en el presente análisis.

Del total de empresas registradas como exportadores de este sector en el 2019, el 30% de ellas dejó de exportar al año siguiente. Entre ellas, algunas empresas medianas que cesaron sus operaciones dado que eran solo exportadores eventuales; pero muchas de ellas eran pequeñas empresas que tuvieron problemas para continuar sus operaciones, con efectos acentuados aún más por la pandemia de ese año.

Como parte del análisis exploratorio de esta investigación, se realizó una encuesta a 100 personas vinculadas al sector agroexportador, incluyendo a gerentes de empresas, jefes de finanzas y profesores de la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX), con el fin de entender cuáles podían ser los principales problemas que afrontan las pymes del sector. Entre aquellos que se detectaron a través de la encuesta están: la falta de acceso a financiamiento, el poco conocimiento de los mercados a exportar, la falta de apoyo para las pymes y la necesidad de planes de marketing. Estas observaciones fueron tomadas en cuenta para el desarrollo de la hipótesis del estudio, la cual establece que existen determinadas variables vinculadas a la actividad empresarial que tienen un efecto sobre la probabilidad de que una empresa tenga éxito en su actividad y sea sostenible en el tiempo.

MATERIAL Y MÉTODOS

Para realizar las predicciones de este estudio se han utilizado modelos de regresión logística de elección binaria (Logit y Probit). Este tipo de modelos han demostrado ser muy simples en su interpretación y, tal como lo describen Alamilla-López y Arauco (2009), son mucho más eficientes y acertados que los modelos clásicos de probabilidad lineal.

Estos modelos permitirán calcular la probabilidad de que una empresa continúe o no exportando en el tiempo, dadas determinadas variables explicativas detalladas a continuación, y que han sido producto de un análisis exploratorio de las mismas:

1. Líneas de Crédito (lin)

Variable dicotómica que define si la empresa cuenta con líneas de crédito en el sistema financiero formal o no. Esta variable es muy importante, ya que determina si la empresa tiene acceso a crédito formal en algún banco o entidad similar regulada.

2. Score Crediticio (score)

Variable cuantitativa que brinda el rating que tiene la empresa para la central de riesgos Sentinel, la cual califica con valores más altos a aquellas empresas que mantienen un buen comportamiento de pagos con los bancos, así como un orden estructurado en su gestión administrativa.

3. Experiencia del exportador (exp_export)

Variable definida como el número de años y meses que tiene la empresa realizando actividades de exportación. Esto da una idea de la experiencia que ha acumulado el empresario a lo largo del tiempo, lo cual puede ser un elemento importante para mantenerse en actividad, siguiendo el modelo de Uppsala.

4. Diversificación de productos (partidas)

Variable que recoge el número de partidas arancelarias que maneja la empresa exportadora. Este número refleja la capacidad que tiene el empresario para diversificar su portafolio y tener una oferta exportable mucho mayor y más atractiva para sus clientes en el extranjero.

5. Número de empresas relacionadas (vincul)

Esta variable determina si el empresario también tiene representación y/o facultades gerenciales en otras empresas del mismo rubro o uno distinto, cuyo negocio se integre con el primero. Esto nos permite ver el nivel de sofisticación del empresario con respecto a su capacidad de gestión.

Siendo la variable dependiente de tipo binaria (Y_i), definida con el valor de 1 si la empresa exportó durante el año 2020, y 0 en el caso contrario; el modelo quedaría establecido de la siguiente manera:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 lin_i + \beta_2 score_i + \beta_3 expexport_i + \beta_4 partidas_i + \beta_5 vincul_i + \mu_i$$

Definiendo además el valor de la probabilidad de ocurrencia con la siguiente ecuación:

$$\Pr(y = 1|x) = \frac{\exp(x\beta)}{1 + \exp(x\beta)}$$

Donde $x\beta$ es la especificación del modelo de la sección anterior.

Los datos han sido recopilados desde la web de la central de riesgo Sentinel, la Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT), y el portal de comercio exterior Datasur. En total se ha construido una base de 384 empresas exportadoras peruanas, con las siguientes características:

- Empresas con un nivel de exportaciones en el 2019 mayor a US\$ 100,000 y menor a US\$ 1'000,000 (pymes).
- Empresas con líneas de crédito bancarias menores en total a US\$ 1'000,000.
- Empresas en condición de “Habido” y “Activo” en los registros de la SUNAT.
- No se toman en cuenta a las cooperativas de productores, sino solo a las empresas individuales.

Del total de empresas analizadas, el 27% (105 empresas) exportaron durante el 2019, pero dejaron de hacerlo en el 2020. Con este estudio se busca establecer cuáles podrían ser los principales motivos por los que una pequeña empresa deja de operar en el tiempo, de tal manera que sirva como una guía para la política interna de cada empresa sobre los factores a los que debe prestar mayor atención.

Se han propuesto cinco variables explicativas dentro de este modelo, en base a observación y experiencia en el sector de las personas encuestadas. El análisis estadístico nos dará una aproximación de qué tan importantes son estas variables en la supervivencia de la pequeña empresa.

RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados de la estimación de los modelos Logit y Probit aplicados a las variables de estudio. Las figuras 4 y 5 muestran algunos resultados de estadística descriptiva aplicada a la base de datos de las 384 empresas analizadas.

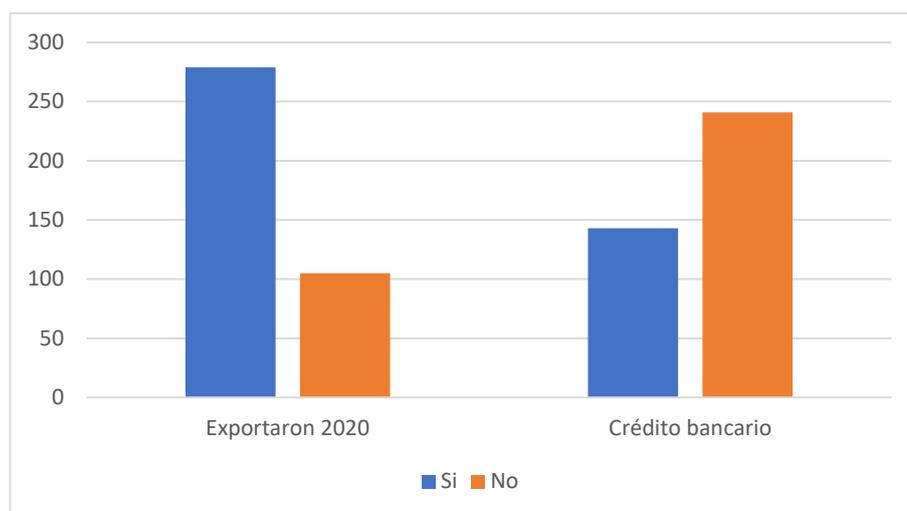


Figura 4. Análisis descriptivo de la muestra: Supervivencia vs. Acceso a crédito.

Fuente: Datasur/Sentinel.Elaboración propia.

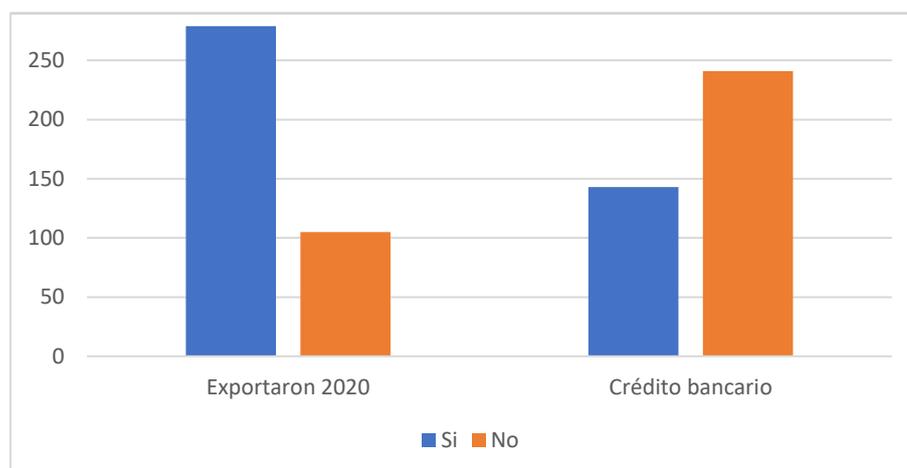


Figura 5. Análisis descriptivo de la muestra: Tiempo de experiencia de las empresas en el negocio de exportación.

Fuente: Sentinel.Elaboración propia.

En primer lugar, se observa en la Figura 4 una comparación entre la cantidad de empresas sobrevivientes, es decir, aquellas que exportaron durante el año 2019 y continuaron haciéndolo durante el año 2020 (73%) versus las que dejaron de hacerlo. Asimismo, se compara el número de empresas que tuvieron acceso a crédito bancario (37%) versus las que no lo tuvieron. Si bien la falta de acceso a crédito parece ser un factor determinante para que muchas empresas no pudieran seguir exportando en el siguiente año, las cifras muestran que algunas pudieron sobreponerse a este hecho a través de otros mecanismos y otras variables que se analizan en este apartado.

Por otro lado, al analizar otras variables de interés, se observa que un número importante de empresas tienen más de 1 año de experiencia realizando exportaciones (92,97%). Este factor podría ser determinante para sobreponerse a los problemas de financiamiento, ya que se entiende que la empresa ha logrado superar ciertas barreras de entrada y, posiblemente, ha logrado negociar algún tipo de financiamiento directo con sus proveedores o mejores condiciones comerciales con sus clientes.

La tabla 1 muestra los resultados de la estimación del modelo bajo la metodología Logit, utilizando la información de las cinco variables explicativas que ha podido ser recabada de las fuentes de datos indicadas. A un nivel de confianza de 95%, estas variables son estadísticamente significativas (excepto la variable que se define por los años que lleva la empresa exportando, la cual es significativa a un nivel de confianza de 94,60%).

Tabla 1
Resultados del modelo logit

Logistic regression		Number of obs	=	384		
		LR chi2(5)	=	60.88		
		Prob > chi2	=	0.0000		
Log likelihood = -194.83427		Pseudo R2	=	0.1351		
y	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
lin	1.02179	0.301917	3.38	0.001	0.4300437	1.613536
score	0.0027335	0.0006152	4.44	0.000	0.0015278	0.0039393
exp_export	0.1825848	0.0947143	1.93	0.054	-0.0030517	0.3682214
partidas	1.097009	0.483198	2.27	0.023	0.1499586	2.04406
vincul	0.5842158	0.2524368	2.31	0.021	0.0894487	1.078983
_cons	-3.131074	0.7673716	-4.08	0.000	-4.635094	-1.627053

Por otro lado, la tabla 2 muestra el resultado del modelo estimado bajo la metodología Probit, utilizando las mismas variables explicativas propuestas. En la regresión de este modelo, todas las variables son significativas con un nivel de confianza de 95% ($p < 0.05$).

Tabla 2
Resultados del modelo probit

Probit progression				Number of obs	=	384
				LR chi2(5)	=	61.78
				Prob > chi2	=	0.0000
Log likelihood = -194.38458				Pseudo R2	=	0.1371
y	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
lin	0.5866311	0.1701213	3.45	0.001	0.2531995	0.9200626
score	0.0016491	0.0003625	4.55	0.000	0.0009386	0.0023596
exp_export	0.1126571	0.0557344	2.02	0.043	0.0034197	0.2218945
partidas	0.6662399	0.2753472	2.42	0.016	0.1265693	1.20591
vincul	0.3473195	0.1486137	2.34	0.019	0.0560419	0.6385971
_cons	-1.891703	0.4508284	-4.2	0.000	-2.775311	-1.008096

Para ambos modelos, en el periodo analizado (2019-2020), se observa que todas las variables explicativas tienen efecto positivo sobre la variable dependiente. Es decir, todas ellas incrementan en distinta proporción la probabilidad de que la empresa continúe exportando en el tiempo.

De acuerdo a las estimaciones, aquellas variables con mayor influencia sobre la probabilidad de éxito de la empresa son el acceso a crédito (lin) y la diversificación de productos (partidas), medido a través de los coeficientes obtenidos. En menor proporción, las variables score crediticio, los años de experiencia y el número de empresas relacionadas al exportador, también tienen un efecto positivo. Las tablas 3 y 4 muestran los efectos marginales de cada una de estas variables sobre la probabilidad de éxito, tanto para el modelo Logit como para el modelo Probit.

Tabla 3
Efectos marginales en el modelo logit

Average marginal effects				Number of obs	=	384
Model VCE	: OIM					
Expression	: Pr(y), predict()					
dy/dx w.r.t.	: lin score exp_export partidas vincul					
	Delta-method					
	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
lin	0.1715790	0.0484864	3.54	0.000	0.07654750	0.2666106
score	0.0004590	0.0000937	4.90	0.000	0.00027530	0.0006427
exp_export	0.0306597	0.0156457	1.96	0.050	-0.00000538	0.0613247
partidas	0.1842098	0.0795950	2.31	0.021	0.02820650	0.3402132
vincul	0.0981015	0.0413278	2.37	0.018	0.01710060	0.1791025

Por otro lado, el estadístico Pseudo R2 en los modelos Logit y Probit es 0.1351 y 0.1371 respectivamente. Este valor puede ser considerado como una bondad de ajuste adecuada, siempre y cuando tomemos en cuenta, además, que en la prueba de significancia conjunta (chi2) el valor de p es menor a 0, con lo que se rechaza la hipótesis nula de que los parámetros estimados sean cero en conjunto.

Finalmente, utilizando el Criterio de Información de Akaike (AIC) para la selección de modelos, se obtiene que la estimación Probit (AIC=398,76) tiene un mejor ajuste que el modelo Logit (AIC=399,66). Bajo estas condiciones, si bien ambos modelos son adecuados, se utilizará el Probit como base para el cálculo de las probabilidades.

Por tanto, tomando como referencia la definición de la probabilidad de ocurrencia y los parámetros estimados bajo el modelo Probit, se pueden realizar una serie de cálculos algebraicos que permitan su determinación para todos los puntos posibles de cada una de las empresas.

Tabla 4
Efectos marginales en el modelo probit

Average marginal effects		Number of obs =		384		
Model VCE	: OIM					
Expression	: Pr(y), predict()					
dy/dx w.r.t.	: lin score exp_export partidas vincul					
Delta-method						
	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
lin	0.1667958	0.0465529	3.58	0.000	0.0755539	0.2580378
score	0.0004689	0.0000948	4.94	0.000	0.0002830	0.0006547
exp_export	0.0320316	0.0155943	2.05	0.040	0.0014672	0.0625960
partidas	0.1894309	0.0766654	2.47	0.013	0.0391694	0.3396923
vincul	0.0987528	0.0414112	2.38	0.017	0.0175883	0.1799172

Tabla 5
Comparativo entre dos empresas con y sin acceso a crédito

	β	x		β	x
lin	0.5866311	1	lin	0.5866311	0
score	0.0016491	750	score	0.0016491	750
exp_export	0.1126571	1	exp_export	0.1126571	1
partidas	0.6662399	1	partidas	0.6662399	1
vincul	0.3473195	0	vincul	0.3473195	0
cons	-1.891703	1	cons	-1.891703	1
X β	0.7106501		X β	0.124019	
Prob	67.05%		Prob	53.10%	

Tabla 6
Comparativo entre dos empresas con y sin acceso a crédito con un producto adicional

	β	x		β	x
lin	0.5866311	1	lin	0.5866311	0
score	0.0016491	750	score	0.0016491	750
exp_export	0.1126571	1	exp_export	0.1126571	1
partidas	0.6662399	2	partidas	0.6662399	2
vincul	0.3473195	1	vincul	0.3473195	0
cons	-1.891703	1	cons	-1.891703	1
X β	1.7242095		X β	0.7902589	
Prob	84.87%		Prob	68.79%	

Se tiene, por ejemplo, en la tabla 5 una empresa calificada con un score crediticio de 750 puntos, con 1 año de experiencia en el negocio y solo un producto de exportación en su cartera. Esta empresa tiene más probabilidades de sobrevivir si tiene la capacidad de obtener financiamiento bancario (67,05%), que si no lo obtiene (53,10%).

Asimismo, si esta misma empresa amplía su oferta de producto a uno adicional, sus probabilidades de supervivencia aumentan considerablemente, tanto con líneas de financiamiento (84,87%), como sin ellas (68,79%), como se observa en los cálculos de la tabla 6.

DISCUSIÓN

La finalidad del este estudio es realizar un análisis de las principales variables que determinan o no la supervivencia de una pequeña empresa del sector agroexportador no tradicional en Perú, medido a través de modelos econométricos de elección binaria que permitan definir la probabilidad de éxito de cada una de estas empresas, dadas estas variables.

A partir de la evaluación realizada con una muestra de pequeñas empresas de este sector, con datos para los años 2019 y 2020, se puede concluir lo siguiente:

a) El acceso a crédito es sumamente importante para las pymes. La oferta crediticia a través de bancos y entidades financieras es aún muy baja para este sector económico. Si bien ya existen en el mercado alternativas de financiamiento como el crowdfunding o el factoring internacional, la mayoría de estas empresas aún dependen de la acumulación de su propio capital para poder operar con normalidad.

b) En línea con la necesidad de financiamiento bancario, es importante para las empresas mantener un buen score ante las centrales de riesgo. Muchas veces el desorden administrativo hace que las deudas no se paguen a tiempo y sean propensas a ser protestadas ante la Cámara de Comercio. Esto deteriora el rating de una empresa y la vuelve menos atractiva para una entidad financiera.

c) La diversificación de cartera es importante bajo cualquier escenario. Puede ser una tarea difícil para una pequeña empresa, la cual usualmente se especializa en un producto o en un mercado. Sin embargo, el esfuerzo por tener una oferta exportable mayor, le brinda mejores oportunidades de protegerse ante cualquier tipo de shock exógeno.

d) La experiencia del exportador es un agregado positivo. Cuando la persona responsable de la empresa tiene un conocimiento amplio de la gestión operativa y comercial del negocio, estará preparado ante cualquier eventualidad adversa del mercado, y por tanto tiene mayores probabilidades de éxito.

Con el este trabajo de investigación se busca dar luces sobre las necesidades que tiene el sector pyme en la economía peruana. Actualmente se vienen realizando muchos esfuerzos desde las entidades gubernamentales pertinentes para promover al sector a través de la capacitación constante de los empresarios. Sin embargo, en adición a estas políticas, es de suma importancia que se promuevan herramientas de financiamiento que permitan asegurar la supervivencia de estas empresas y, por consiguiente, la generación de empleo formal para la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alamilla-López, N. & Arauco, S. (2009). Limitaciones del modelo lineal de probabilidad y alternativas de modelación microeconométrica. *Temas de ciencia y tecnología*, 13 (39).
- Alderete, V. (2007). Nuevas tecnologías de la información y de la comunicación: factores explicativos de la conducta exportadora en Argentina. *Economía y Sociedad*, 12 (20), 35-61.
- Arellano, R. (2021). *Perú: el país más empresario del mundo*. El Comercio. Lima.
- Audretsch, D. (1991). New-Firm Survival and the Technological Regime. *Review of Economics and Statistics*, 73 (3), 441-450.
- Berniell, L. (2013). RED 2013: Microempresas: ¿fuentes de crecimiento o refugio del desempleo? *Emprendimientos en América Latina. Desde la subsistencia hacia la transformación productiva (Reporte de Economía y Desarrollo)*. Caracas: CAF.
- COMEX PERÚ (2019). Las micro y pequeñas empresas en el Perú: Resultados al 2019. *Informe anual de diagnóstico y evaluación acerca de la actividad empresarial de las micro y pequeñas empresas en el Perú*,

y los determinantes de su capacidad formal. Comex Perú. Lima.

Freund, C. & Piérola, M. (2010). Export Entrepreneurs: Evidence from Peru. *Policy Research Working Paper 5407*. The World Bank.

Poblete, C. & Amorós, J. (2013). Determinantes en la estrategia de internacionalización para las pymes: el caso de Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8 (1).

Umaña, C. (2012). Determinantes de los flujos de exportaciones para las empresas en Costa Rica: Un análisis de supervivencia. *Ciencias Económicas*, 30 (2), 53-75.

Volpe, C. & Carballo, J. (2009). *Survival of new exporters in developing countries: does it matter how they diversify?* (No. IDB-WP-140). IDB working paper series.

Zegarra, E. (2019). Auge exportador en el Perú: un análisis de sobrevivencia de productos y empresas.

Correo electrónico: romar.chavez@pucp.edu.pe

CURSO SENCILLO SOBRE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

SIMPLE COURSE ABOUT SCIENTIFIC RESEARCH

Recepción: 2021-11-26 - Aceptación: 2021-12-22

Raúl Ishiyama Cervantes¹

 ORCID iD 0000-0003-4346-190X

¹ Investigador independiente

Los programas educativos se desarrollan mejor, siguiendo una metodología sencilla, presentada en forma atractiva tratando de despertar el interés del estudiante. Si se aburre, es responsabilidad del docente, quien tiene a su cargo transmitir conocimientos y valores con el ejemplo.

El proceso educativo es gradual, al inicio con temas sencillos. Manejando escalonadamente el idioma y acumulando conocimientos, un novelista llega a la fama gracias a que, al inicio aprendió las primeras letras, a leer y luego a escribir; con el tiempo utilizando la práctica, su imaginación y su razonamiento narrar la novela. Imposible que lo hiciera memorizando reglas y definiciones como ocurre con algunos cursos sobre metodología de la investigación.

En matemáticas al inicio de la primaria, primero se enseña a contar, sumar, luego a restar y así sucesivamente siguiendo reglas simples, no presentan formulas complicadas a temprana edad. Lo mismo se debe hacer con los que desean iniciarse en la investigación, planteando temas y esquemas sencillos en forma progresiva, no obligando a memorizar una serie de definiciones; más adelante de acuerdo a las experiencias adquiridas con la práctica, podrá realizar investigaciones complejas.

La mayoría de los cursos para formar investigadores son teóricos y extensos, que obliga a memorizar definiciones y términos para aprobar el examen, siendo la investigación un proceso práctico. Cursos complejos después de un tiempo provocan rechazo por parte de los interesados, la sencillez es la mejor forma de atraerlos (Day y Gastel 2008) Las asignaturas sencillas con práctica han dado buenos resultados.

La forma de publicar está establecida con los estándares. Los conocimientos cambian cuando se obtiene nueva información lograda con la indagación, corrigiendo temas pasados. A veces, el profesor del curso sobre investigación científica utiliza su propio esquema o el que ha tomado del libro de su preferencia.

Los países que cuentan con investigadores están en continuo proceso de producción de nuevos conocimientos, han logrado ser potencias mundiales. Los editores de las revistas científicas mantienen la continuidad cuando son alimentadas por los autores de los artículos. En los repositorios de las revistas nacionales se ve que algunas publicaciones se han descontinuado, generalmente por falta de artículos.

Lo que se menciona a continuación puede ser utilizado por quienes desean aplicarlo en su curso

de investigación, si le agrega algo nuevo que lo haga más funcional, mejor. El curso es semipresencial, consta de cuatro etapas básicas presenciales, en las no presenciales los estudiantes desarrollan la investigación, aprendiendo a investigar investigando.

El curso es de tres horas semanales en horario continuo. En la primera sesión se explica la importancia de la investigación, cómo encontrar temas originales y como estructurar el proyecto. En la segunda como desarrollar el proyecto y utilizar el cuaderno de campo. En la tercera como escribir el artículo con base a los resultados obtenidos. En la cuarta se toma un examen para obtener una nota real. Se pueden implementar más horas presenciales de acuerdo la necesidad de mayor explicación.

Los alumnos trabajan en equipos de dos personas establecidas por afinidad, la empatía entre ellos es importante porque van a compartir responsabilidades. Es recomendable trabajar con un máximo de 30 alumnos que conformarán 15 equipos, con el fin de no recargar la tarea del profesor los fines de semana en que va a revisar los trabajos; esta actividad compensará su no asistencia en el aula. El curso se inicia con nota virtual 20, a medida que van incumpliendo se va restando puntos.

El profesor fija la fecha de recepción para los sábados hasta una hora determinada, de preferencia en la noche con el fin que los estudiantes en el día completen su informe. Si no llega el trabajo se le baja un punto, si no llega el domingo se baja otro punto quedando su nota en 18 hasta la siguiente semana; así sucesivamente.

Primera etapa. Se explica la importancia de la investigación científica para el desarrollo del país, se informa el método de trabajo, se expresa cómo pueden encontrar temas originales que son numerosos, como conseguir información bibliográfica y se les muestra el esquema del proyecto estándar, indicándoles como lo deben desarrollar.

Semanalmente los estudiantes deben enviar al docente vía Internet, el avance del desarrollo del proyecto, él lo revisa y lo devuelve el lunes con correcciones, comentarios y/o sugerencias. Dura dos semanas.

Segunda etapa. Cuando la mayoría de los participantes han concluido el proyecto se cita a la segunda clase presencial, allí se explica cómo deben desarrollar el proyecto y como organizar el cuaderno de campo en donde anotaran todas las ocurrencias del proceso de la investigación; además, el taller para citar las referencias bibliográficas. Esta parte es la más prolongada, cubre ocho semanas, aquí es donde van a aprender a investigar investigando. Se sigue el mismo procedimiento de enviar los avances semanalmente los que son devueltos después de haber sido revisados.

Tercera etapa. Se inicia cuando la mayoría de los estudiantes han terminado la investigación, se explica cómo deben vaciar lo escrito en el cuaderno de campo al formato del artículo experimental y como escribirlo. Durante tres semanas.

La estructura de un artículo experimental tiene el siguiente orden: Título, Autores, Afiliación, Resumen, Introducción, Material y métodos, Resultados, Discusión, Agradecimientos y Referencias bibliográficas.

Para evitar el tedioso trabajo de estar corrigiendo y recorrigiendo durante la redacción del artículo, se utiliza el siguiente diseño.

Se debe escribir en el siguiente orden:

Sección	Lugar que ocupa en el artículo
Material y métodos	(06)
Resultados con tablas y figuras	(07)
Discusión	(08)
Introducción	(05)
Referencias bibliográficas	(10)
Resumen con palabras clave	(04)
Agradecimientos si lo hubiere	(09)
Autor(es)	(02)
Afiliación	(03)
Título	(01)

A cada sección escrita del artículo se le coloca el número que está entre paréntesis, Material y métodos 06, Resultados 07, Discusión 08, Introducción 05, así sucesivamente. Luego se ordena del 01 al 10 y se tiene el artículo. Se debe

revisar la sintaxis. (Ishiyama 2018)

Cuarta etapa. Se toma el examen sobre la información que les proporcionó en profesor durante el curso, esta nota se promedia con la nota virtual correspondiente a los trabajos revisados. Debe figurar en las instrucciones del curso.

Para definir la nota final, los equipos deben imprimir el artículo con tres ejemplares, uno para cada integrante del equipo y otro para la institución, con el objetivo de tener constancia de lo investigado. Si no lo entregan, el examen se promedia con nota cero correspondiente a la nota virtual. Posteriormente la investigación se puede mejorar y publicar.

El trabajo por semanas es referencial, el profesor lo puede adecuar a su disponibilidad de tiempo. La distribución de las clases presenciales puede variar de acuerdo a como va el avance del curso, el profesor, si lo cree conveniente puede citar a otras reuniones, además de las cuatro establecidas. Si el curso tiene más de tres horas semanales mejor, los estudiantes tendrán más espacio para desarrollar la investigación.

Durante las horas no presenciales los alumnos estarán trabajando en el campo. La no asistencia del profesor en el aula, estará compensada por las horas que invertirá cada fin de semana, revisando, corrigiendo, sugiriendo y comentando los avances con más horas de las programadas en el semestre. El docente puede enviar información adicional vía Internet, así como responder las inquietudes por parte de los estudiantes.

Para usar este método el profesor debe de haber publicado artículos, con el fin de poder utilizar su experiencia en el momento de revisar y corregir los avances.

El proceso se ha desarrollado, en la universidad Peruana Cayetano Heredia en las décadas de los ochenta y noventa, en la Universidad Nacional del Altiplano con los alumnos del doctorado en Ciencias Contables y Administrativas (Arohuanca e Ishiyama, 2010) y, en la Escuela de Enfermería San Felipe.

En las referencias bibliográficas se coloca solo el apellido paterno e inicial o iniciales de los nombres. Si se está iniciando en la publicación de artículos y se desea que figure el apellido materno, lo deben hacer compuesto, enlazando ambos con un guion, así: "apellido Paterno-Materno, inicial de nombres." Si ya pública, no es conveniente este cambio, porque en el sistema se le considerará como un nuevo autor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arohuanca, P. A., & Ishiyama, R. (Editores). (2010). Producción Intelectual. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.

Day, R. & Gastel, B. (2008). Como escribir y publicar trabajos científicos. 4ta edición en español. Washington D.C.: Organización Panamericana de Salud.

Ishiyama, R. (2018). La equivocada creencia que iniciarse en la investigación científica es un proceso complicado. Revista Experiencia en Medicina, 4(2), 33-35.

Correo electrónico: raishiyama@yahoo.com

GLOBAL BUSINESS ADMINISTRATION JOURNAL

ISSNe - 2520 9019

La revista publica dos números al año, con los resultados de investigación sobre administración y negocios en un contexto global (ver líneas de investigación en la página web de la revista).

Al enviar su artículo debe estar redactado en uno de los siguientes idiomas: español, portugués o inglés. Digitado con interlineado sencillo; con márgenes de 3 cm a la izquierda, 2,5 cm a la derecha y 3 cm en la parte superior e inferior; los párrafos sin sangría, separados por un espacio. Utilizar letra Arial, en caracteres de 12 puntos.

El autor/es deben enviar una carta solicitando la publicación de su artículo y otra declarando que el artículo es original, que no está siendo evaluado por otra revista nacional o internacional, que no ha sido publicada anteriormente y que no enviará a ninguna otra revista mientras complete el proceso en GLOBAL BUSINESS ADMINISTRATION JOURNAL. Deben ser firmadas por el/los autor/es.

Los números y unidades de medida deben ser expresados de acuerdo al Sistema Internacional de Unidades (SI).

Para las citas y referencias se debe utilizar las normas APA.

Al final del artículo se debe colocar el correo electrónico del autor.

Una vez aprobado para la publicación, todos los derechos pasan a ser propiedad de la revista.

REVISIÓN POR PARES

Todos los artículos recepcionados son sometidos a revisión por pares.

SECCIONES DE LA REVISTA

Al momento de enviar su artículo debe indicar a qué sección de la revista corresponde la contribución, en el caso de ser un artículo original debe precisar si es una investigación cuantitativa o cualitativa.

A) ARTÍCULOS ORIGINALES

INVESTIGACIÓN EXPERIMENTAL, EMPÍRICA, FÁCTICA O CUANTITATIVA

Título en el idioma español, se recomienda como máximo 15 palabras.

Título en inglés.

Nombres y apellidos completos del(los) autor(es), acompañado de su afiliación institucional.

RESUMEN

Estructurado con las siguientes partes: Objetivo(s), métodos, resultados y conclusiones, escrito en un solo párrafo con un máximo de 200 palabras.

Palabras clave:

ABSTRACT

Keywords:

INTRODUCCIÓN

Antecedentes, problema, hipótesis, objetivo(s), una breve descripción de las contribuciones del autor y limitaciones de lo que no se pudo realizar.

MATERIAL Y MÉTODOS

Descripción detallada de los métodos utilizados, el procedimiento empleado para la recolección, organización y análisis de datos.

En caso sea pertinente, indicar: métodos para obtener la población, aparatos y equipos utilizados, diseño original o modificaciones realizadas por el autor si ha tomado como modelo otro trabajo, aportes que mejoraron el procedimiento, análisis estadístico.

RESULTADOS

Expresa los hallazgos de la investigación en forma clara, sin opiniones ni interpretaciones, excepto en las de alcance estadístico, las tablas y figuras como complemento.

DISCUSIÓN

Explica los resultados, compara los resultados con los resultados obtenidos por otros autores, explica las limitaciones y las dificultades; en esta sección se incluyen las conclusiones y/o recomendaciones.

Agradecimiento: (Si fuera pertinente), a las personas e instituciones que han colaborado con la investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

De acuerdo a las normas APA.

Correo electrónico de uno de los autores.

Máximo 20 páginas.

INVESTIGACIÓN DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN, MONOGRÁFICA, DESCRIPTIVA O CUALITATIVA

Título en el idioma de redacción del artículo, se recomienda como máximo 15 palabras.

Título en inglés.

Nombres y apellidos completos de los autores, acompañado de su afiliación institucional.

RESUMEN

Escrito en un solo párrafo con un máximo de 200 palabras.

Palabras clave:

ABSTRACT

Keywords:

INTRODUCCIÓN

Antecedentes, problema de investigación (si lo hubo, por consiguiente hipótesis), objetivo(s).

MATERIAL Y MÉTODOS

Descripción detallada de los métodos utilizados, el procedimiento empleado para la recolección, organización y análisis de datos.

RESULTADOS

Redacción ordenada, puede dividirlo en capítulos y sub capítulos; si fuera necesario, se incluyen tablas y/o figuras cuando sea necesario aclarar el argumento.

DISCUSIÓN

Explica los resultados, compara los resultados con los resultados de otros autores, explica las limitaciones y las dificultades, conclusiones y/o recomendaciones.

Agradecimientos: (Si fuera pertinente), a las personas e instituciones que han colaborado con la investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

De acuerdo a las normas APA.

Correo electrónico de uno de los autores.

Máximo 20 páginas.



B) ARTÍCULO DE REVISIÓN

El autor revisa un libro o artículo sobre un mismo tema, haciendo comentarios sobre la revisión. Se debe considerar:

- Título en español e inglés.
- Autor.
- Afiliación institucional.
- Resumen.
- El texto con la revisión.
- Referencias bibliográficas.
- Correo electrónico.
- Máximo 6 páginas.

C) ARTÍCULO DE OPINIÓN

El autor opina sobre un determinado tema relacionado a los negocios globales y temas de investigación. Se debe considerar:

- Título en español e inglés.
- Autor.
- Afiliación institucional.
- El texto con la opinión.
- Referencias bibliográficas (si se considera pertinente).
- Correo electrónico.
- Máximo 10 páginas.

D) CARTA AL EDITOR

Se recibe una comunicación corta dirigida al editor sobre algún artículo publicado en un número anterior, puede ser contribución a lo publicado o crítica fundamentada. La extensión de la carta en dos páginas, con un máximo de dos tablas o figuras, si fuera necesario y máximo cinco referencias bibliográficas.

- Título en español e inglés.
- Autor.
- Afiliación institucional.
- Texto.
- Texto de la carta.
- Referencias bibliográficas, máximo cinco.
- Correo electrónico.
- Máximo 4 páginas.

ENVÍO DE ARTÍCULOS

Enviar sus contribuciones a través de la plataforma Open Journal Systems (OJS), registrarse como autor y realizar envío.

Las comunicaciones deben dirigirse a los correos electrónicos:

gbusinessadministrationjournal@gmail.com

david.esteban@urp.edu.pe

EJEMPLOS CITAS

CITA CON PARAFRASEO

Mises (2012), sostiene que es importante resaltar la precisión acerca de la existencia del riesgo en las operaciones de los bancos, la cual justamente resulta provechoso para el banquero, quien al aceptar el riesgo puede obtener beneficios o pérdidas.

A mayor libertad en el mercado de créditos existe mayor stock de créditos del sistema financiero (Hayek, 2014).

CITAS CON DOS AUTORES

Citar ambos autores empleando como conjunción la y en español, si se publica en inglés utilizar

la conjunción &

Como Kurtines y Szapocznick (2003) demostraron.

...como se ha mostrado (Joreskog y Sorborn, 2007).

CITAS CON TRES A CINCO AUTORES

Se cita la primera vez con todos los apellidos. En la segunda mención escribir el apellido del primer autor, seguido de las palabras *et al.*, en las menciones siguientes omite el año de la cita.

Primera cita

Las actitudes de los consumidores y las tendencias de los mercados de productos agrícolas están cambiando en relación a temas como seguridad alimentaria, inocuidad y competitividad de la agricultura (Ávila, Herrera y Espinel, 2009)

Segunda cita

La comercialización de prendas de algodón nativo se beneficia de estas nuevas tendencias del mercado (Ávila *et al.*, 2009)

Tercera cita

Ávila *et al.* encontraron...

CITAS TEXTUALES

Menos de 40 palabras

Como lo sostienen Vásquez y Pérez (2011) "...los colores del algodón nativo de mayor producción son blanco, bombací, colombino, pardo oscuro, crema, pardo claro, fifo o lila, pardo colorado." (p. 91)

También se puede utilizar

Se han identificado colores de mayor producción del algodón nativo "...blanco, bombací, colombino, pardo oscuro, crema, pardo claro, fifo o lila, pardo colorado." (Vásquez y Pérez, 2011, p. 91)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libro

Apellido, inicial de nombre(s). (Año). *Título del libro*. Ciudad: Editorial.

Tesis

Apellido, Inicial de nombre(s). (Año). *Título de la tesis* (Tesis para optar el grado de...). Universidad, Ciudad.

Artículo

Apellido, inicial de nombre(s). (Año). Título del artículo. *Nombre de la revista*, *Volumen* (Número del fascículo), intervalo de páginas en el que se ubica el artículo.

AVISO DE DERECHOS DE AUTOR

Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra bajo las condiciones siguientes:

- Reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciente (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).
- Global Business Administration Journal está bajo licencia internacional Creative Commons Reconocimiento - No Comercial 4.0.
- La Universidad Ricardo Palma conserva los derechos patrimoniales (copyright) de las obras publicadas, favorece y permite la reutilización de las mismas bajo la licencia anteriormente mencionada.

<http://dkr.pe/>



DKR
VISION

LA MEJOR COMUNICACION EN TU HOGAR

TV QR CODE @





Global Business Administration

Escuela de Administración de Negocios Globales

**¡VIVE
LA VERDADERA
EXPERIENCIA
UNIVERSITARIA!**

**ESTUDIA LA
CARRERA**

4M Multilingüe
Multicultural
Múltiples Inteligencias
Múltiples Valores

**DE MAYOR
PROYECCIÓN
GLOBAL**



Universidad
Ricardo Palma

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

www.urp.edu.pe/epang



Universidad
Ricardo Palma
LICENCIADA POR SUNEDU



CARRERA DE

Administración de Negocios Globales

GLOBAL BUSINESS ADMINISTRATION

ACREDITADA
INTERNACIONALMENTE

