

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

ESCUELA DE POSTGRADO

**UNIDAD DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

TESIS DE MAGISTER

*"La Interdependencia Empresarial: Factor de Calidad en la Gestión – Caso Sector
Empresarial Pesquero Peruano"*

**PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACION – MENCION
EN COMERCIO INTERNACIONAL**

AUTORA: PSIC. MILDRED TERESA PAREDES TARAZONA

**LIMA PERU
1997**

DEDICATORIA

A mis padres Teodosio Humberto y Edith con mi más profundo amor.

A mis sobrinos Victor Humberto, Cesar Edmundo, Leyla, Valeria, Alexander, Daniel, Alonso, Carla, Francisca Carmen, que los adultos les otorguemos un contexto de aprendizaje de motivación de logro y amor.

AGRADECIMIENTOS

Mi Reconocimiento por el auspicio de la presente Tesis a la Oficina General de Investigación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y en forma muy especial a la Organización Latinoamericana de Desarrollo Pesquero (OLDEPESCA).

Expreso mi profunda gratitud por las orientaciones y disposición para el logro de la investigación al Ing. Pesq. Ricardo Coayla Berroa, de igual manera a los miembros de OLDEPESCA por la alta calidad técnica y humana otorgada a lo largo de estos dos años de investigación.

Por la evaluación vertida a mejorar y enriquecer el presente trabajo al Magister Francisco Dumler C., Magister Gilberto Cárdenas y Magister Manuel Francisco Ruiz. Asimismo por los lineamientos estadísticos al Dr. Luis Vicuña Peri. Por las sugerencias y comentarios a la naturaleza de la investigación al Dr. Julio López Más.

A la Asociación de Exportadores (ADEX) - Comité de Pesca por los contactos con empresarios del sector a fin de realizar el levantamiento de información de campo.

A mis amigos por su colaboración y constante aliento para la conclusión de la presente investigación.

INDICE

Pag

Agradecimientos Introducción

CAPITULO I: LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y LA BUSQUEDA DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS E INTERDEPENDENCIAS EMPRESARIALES

1,1 El concepto de competitividad y su Implicancia en el Desarrollo de Estratégicas Empresariales en un mercado globalizado	1
1,2 Nuevas Estructuras Organizativas y Comportamientos Empresariales en un mercado globalizado.	14
1,3 Las Organizaciones en un mercado competitivo y su necesidad de lograr interdependencia	24
1,4 Motivaciones, Intereses y Percepciones Empresariales para el Logro de Interdependencia	34
1.4.1 El estudio del Aspecto Motivacional	35
1.4.2 El Estudio de las Percepciones	44
1.4.3 El Análisis de los Interés	47
1.4.4 El Desarrollo de Interacciones y Alianzas	49

CAPITULO II EL SECTOR PESQUERO EN EL NUEVO CONTEXTO MUNDIAL Y NACIONAL	61
2,1 Las Políticas Económicas y el Nuevo Orden Internacional	61
2,2 El Sector Pesquero en el Contexto Mundial	64
2.2.1 La Pesca Mundial	64
2.2.2 La Actividad Pesquera en la Región	67
2,3 La Interacción Empresarial en América Latina	79
2,4 La Pesca en el Perú	81
2.4.1 El Contexto Legal	84
2.4.2 Tipos de Empresas y Estructuras Organizativas	88
2.4.3 Distribución Geográfica de las Plantas Pesqueras	97
2.4.4 Tecnología	99
2.4.5 Situación Financiera	102
2.4.6 Cobertura del Mercado de los Productos Pesqueros	
 CAPITULO III ASPECTOS METODOLOGICOS PARA EL ESTUDIO DE LAS INTERDEPEN- DENCIAS EMPRESARIALES EN LA ACTIVIDAD PESQUERA	 114
3,1 Formulación del Problema	114
3.1.2 Objetivos	117
3.1.3 Evaluación de la Investigación	118
3.1.4 Limitaciones de la Investigación	120
3.1.5 Definición de Términos	122
3.1.6 Supuestos Básicos	125
3.1.7 Hipótesis	127
3.1.8 Variables	128
3,2 Metodología	129
3.2.1 Población	129
3.2.2 Muestra	131
3.2.2.1 Bases de la Estratificación	133

3.2.3	Diseño de la Investigación	137
3.2.4	Técnicas de Recolección de Datos	138
3.2.5	Técnicas de Análisis	141
CAPITULO IV PRESENTACION Y ANALISIS DE LAS MOTIVACIONES, INTERESES Y PERCEPCIONES DE LOS EMPRESARIOS PESQUEROS PERUANOS		142
4.1	Descripción de las Motivaciones, Percepciones e Intereses	142
4.1.1	Análisis de la Motivación de los Empresarios Pesqueros del Perú	144
4.1.1.1	Análisis de la Motivación de los Empresarios Pesqueros del Perú	144
4.1.1.1.1	Motivación de Logro	144
4.1.1.1.1.2	Descripción de la Motivación de Logro Endogrupal por Giro de Producto	147
4.1.1.1.2	Motivación de Logro	154
4.1.1.1.2.1	Descripción de la Motivación de Poder Por Giro de Producto	157
4.1.1.1.3	Motivación de Autorealización	162
4.1.1.2	Descripción Exogrupal de la Motivación de los Empresarios Pesqueros Peruanos	166
4.1.1.2.1	Motivación de Logro	166
4.1.1.2.2	Motivación de Poder	167
4.1.1.2.3	Motivación de Autorealización	169
4.1.2	Datos Descriptivos de la Percepción de los Empresarios pesqueros	171
4.1.2.1	Percepción a los Problemas de las Empresas Pesqueras	171
4.1.2.2	Descripción de la Percepción al Tipo de Modalidad de Negocios Internacionales Compartidos	174
4.1.2.2.1	Percepción de los Empresarios por Giro de Producto a la Modalidad de Negocios Internacionales Compartid	176
4.1.2.3	Diferencias Exo-Grupos de la Percepción de la Modalidad de Negocios Internacionales Compartidos	178

4.1.2.4 Descripción de la Percepción hacia la Asociación Empresarial Pesquera de América Latina - ALEP -	179
4.1.3 Descripción de los Intereses de los Empresarios Pesqueros Peruanos	182
4.1.3.1 Interes para la Pesca Sostenible	182
4.1.3.2 Interes a la Gestión para el Comercio Internacional	192
4.1.3.3 Interes al Mercado para el Comercio Internacional	203
4.2 La Interdependencia entre Empresas Pesqueras	212
4.2.1 Interes para el Comercio Internacional	215
4.2.1.1 Interes por el Mercado del Producto Pesquero	
4.2.2 Relación de Motivación con los Intereses para la formación de Negocios Conjuntos para el Comercio Internacional	231
4.2.2.1 Relaciones Empresariales Conjuntas por Intereses a la Pesca Sostenible con la motivación de Logro y Autorealización	231
4.2.2.2 Relaciones Empresariales por Intereses a la Pesca Sostenible con Motivaciones de Poder y Autorealización	233
4.2.2.3 Relaciones Empresariales por Interes a la gestión del Comercio Internacional con Motivación de Logro y Autorealización	236
4.2.2.4 Relaciones Empresariales por Interés a la Gestión para el Comercio Internacional y la Motivación de Poder y Autorealización	239
4.2.2.5 Relaciones Empresariales por Interés al mercado del Producto Pesquero y por Motivación de Logro y Autorealización	241
4.2.2.6 Relaciones Empresariales por Interes al Mercado del Producto y Motivaciones de Poder y Autorealización	243
4.2.2.7 Relaciones de la Percepción a la Modalidad Empresarial Conjunta para el Comercio Internacional	244
4.3 Relaciones Empresariales Conjuntas por Percepción Motivación e Interés	246
Conclusiones y Recomendaciones	249
Bibliografía	258
Anexos	

INTRODUCCION

La presente investigación, se circunscribe en el actual marco de exigencia de una economía de libre mercado y en un contexto globalizado. Ambos determinan los grandes cambios culturales y tecnológicos, merced al desarrollo científico de nuestros tiempos.

El proceso de globalización económica en los últimos años viene generando diversos cambios de relativa importancia, que básicamente inciden sobre las economías de los países de América Latina en aspectos productivos, de servicios y otras actividades de los diferentes sectores, entre ellos el sector pesquero.

En esta nueva realidad, se ha desarrollado esta tesis, que lleva por título "La interdependencia empresarial, factor de calidad en la gestión: El caso del sector empresarial pesquero peruano".

Para tal efecto, se entiende por interdependencia como la capacidad de respuesta hacia las exigencias del medio –contexto–, comercial, productivo o de servicios de dos o más personas, o grupos u organizaciones sean empresariales o de carácter institucional, a través de la formación de alianzas estratégicas, cuyo objetivo primordial es ser más competitivos. Es importante señalar que la presente exploración, centra el ámbito de la interdependencia por las señales del mercado, sin desconocer por ello, la importancia e incidencia de la interdependencia normativa.

Por lo expuesto anteriormente, la investigación tiene como origen y eje metodológico la identificación de las motivaciones, intereses y percepciones que faciliten la relación de interdependencia entre empresarios pesqueros hacia la formación de bloques o modalidades asociativas empresariales para una gestión de calidad. En este contexto, la interdependencia está abocada a lograr el desarrollo económico sostenible, trayendo consigo el desarrollo humano en todas sus dimensiones. Se orienta por tanto, a comprobar si los empresarios pesqueros peruanos exportadores presentan tendencias

como uno de los países líderes en el sector pesquero latinoamericano y mundial. Se considera indispensable el conocimiento empírico del comportamiento de la empresa pesquera en nuestra realidad y para este fin se describen los antecedentes históricos, aspectos sociales laborales, legales, formas empresariales, ubicación de plantas de producción, tecnología, situación financiera empresarial, cobertura de mercado de los productos pesqueros y sus exportaciones.

En tercer lugar, se analizan los aspectos metodológicos de la investigación para el estudio de la interdependencias empresariales en el sector pesquero del Perú. En este capítulo se explican los siguientes puntos: identificación del problema, definición de objetivos, evaluación y limitaciones de la investigación, definiciones de términos supuestos básicos, hipótesis, variables de investigación, metodología, población, determinación de la muestra, diseños de investigación y las técnicas de recolección y análisis de datos.

El Capítulo IV, titulado "Presentación y Análisis de los Datos", contiene la descripción de las motivaciones, intereses y percepciones de los empresarios pesqueros peruanos, como resultado del levantamiento de datos de campo por medio de las encuestas aplicadas a nivel nacional en el sector empresarial pesquero a fin de identificar las variables que predomina significativamente en la muestra, y dentro de cada grupo por giro de actividad productiva en particular.

El segundo análisis de carácter comparativo de grupos por giro de producción, está dirigido a tipificar las diferencias en los aspectos psicociales estudiados, con fines a precisar la descripción. De otro lado, se explican los resultados de la interpretación de variables descritas orientadas a lograr interdependencias entre empresas pesqueras nacionales o con sus similares en el contexto internacional, tendentes a definir la fortaleza y debilidades del empresariado para la formación de alianzas estratégicas o negocios compartidos que mejoren la competitividad.

Finalmente, el presente documento presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación, constituyéndose a nuestro modesto entender, en un aporte sustantivo para esta importante actividad económica del país.

CAPITULO I

LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y LA BUSQUEDA DE ALIANZAS ESTRATEGICAS E INTERDEPENDENCIAS EMPRESARIALES.

1.1. EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD Y SU IMPLICANCIA EN EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN UN MERCADO GLOBALIZADO

La competitividad de una empresa radica en la capacidad de relacionarse con su entorno y ser exitosa en éste. La competencia es la base de la estructura económica de un sector empresarial, de una región o de un país. Este concepto el día de hoy tiene enormes implicancias para la gestión, en la medida que va más allá del comportamiento de los competidores actuales o agentes económicos, pues involucra además, el desarrollo humano en todas sus dimensiones (PNUD 1996: 23).

Omar Moreno (1992: 253-254) señala que, en el nuevo contexto mundial, las normas de producción se vuelven claramente más difíciles de dominar, por lo que

desde una perspectiva macroeconómica, el crecimiento ya no proviene de la política económica como antes, sino de la empresa. Pero al mismo tiempo y, por necesidad de adaptación a la nueva realidad, las formas de organización y gestión dominantes en el modelo tradicional de empresa, también entran en crisis, dando lugar a nuevos modelos empresariales, capaces de controlar los factores susceptibles de reducir la incertidumbre sobre las transacciones.

Al ingresar a un espacio competitivo, las empresas dependen de sus propias estrategias, es decir, su forma de entender y actuar en el mercado y, se ven obligadas a reducir los costos y reorganizar la producción, dándose una forma de gestión en función de las fluctuaciones del mercado.

Mintzberg & Quinn (1993:11-15), afirman que la estrategia es una posición, un medio para ubicar una organización en su medio ambiente, por tanto, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora. Una forma particular de establecer una estrategia es la mencionada por Astley y Fombrum (1983: 7-19), quienes introducen la noción de estrategia colectiva, o sea, aquella que busca promover la cooperación entre organizaciones y aún entre posibles competidores (en biología equivale a los animales que para protegerse se agrupan). Tales estrategias varían desde los acuerdos y discusiones informales, hasta la creación de instancias formales como las juntas entrelazadas, los riesgos colectivos y las fusiones comerciales. De hecho, si se consideran desde un ángulo un tanto diferente, estas estrategias en ocasiones pueden describirse como estrategias políticas; en otras palabras, estrategias para contrarrestar las fuerzas legítimas de la competencia.

Asimismo, la estrategia es una perspectiva, en el sentido que implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo. Tal como

afirma Philip Selznick (1957:18), la estrategia es una perspectiva compartida por y entre los miembros de una organización, a través de sus intenciones y sus acciones.

En otro plano, Kenneth R. Andrews (1986:114), señala que dentro de una compañía, la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos, o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase e organización económica y humana que es o pretende ser y también precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades.

Al desarrollar una empresa su estrategia, tal como indica Michael Porter, (1995: 31-34), ésta debe tener el carácter de "*estrategia competitiva*", la cual consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. De esta manera, el factor de éxito indiscutible, está dado por la precisión en el análisis sectorial dónde está ubicada la empresa, la cual depende de cinco fuerzas competitivas básicas para el sector industrial, a saber:

1. La que ejercen mis competidores.
2. La amenaza de posibles sustitutos de mi producto.
3. La fuerza negociadora de clientes o compradores.
4. El poder de los proveedores o vendedores.

5. Los posibles nuevos competidores; además de las condicionantes para salir del sector y las barreras para entrar en el sector.

Agrega Porter que las fuerzas que inciden en el sector, se expresan a través de estrategias generales tales como i) ser líderes en costos, ii) ser líderes por diferenciación ó iii) ser líderes en base a una alta segmentación o enfoque.

Podemos afirmar entonces que en toda empresa contemporánea es de vital importancia tener una perspectiva que le posibilite afrontar su quehacer diario de manera competitiva; cobrando especial énfasis en el mundo moderno, saber dónde se desenvuelve la empresa y las formas que le faciliten su desempeño esperado en favor de la comunidad o del contexto socioeconómico en el que se desenvuelve.

En este marco competitivo, el día de hoy ha cobrado gran importancia identificar, los grandes cambios que tienen que enfrentar las empresas. Importantes autores han desarrollado este tema, entre los que destacamos a Jöhn Naisbitt (1996: 145), quien afirma que "...el mundo ha cambiado en tal medida y tan rápidamente que las fórmulas antiguas no se pueden utilizar para describir las nuevas circunstancias", puntualiza, que... "para comprender cómo es que el mundo está cambiando, se dispone de la paradoja como el instrumento válido que facilita el análisis y conocimiento de ésta realidad tan compleja y de cambios veloces". Formula entonces el autor, las siguientes paradojas en vías de interpretar el contexto :

1. Cuando más grande es la economía mundial, más poder tiene su jugador más pequeño, ya sean países, compañías y hasta personas individuales; y,

2. Cuando más universales nos volvamos, más tribales seremos.

La importancia de lo mencionado anteriormente nos revela que en la medida que el mundo se integre económicamente, y se oriente hacia un mercado único y hacia una sola economía, las partes componentes se vuelven más numerosas, más pequeñas y más importantes, siendo necesario que cada una de las piezas de este sistema deban actuar con alta autonomía y eficiencia. Resulta válido parafrasear al Gerente General de ABB, Percy Barnaby, cuando dice "crecemos todo el tiempo pero, a la vez, nos encogemos".

Explica Naisbitt que cuanto más grande es el sistema, más autónomas deben ser las piezas que lo conforman con miras a que ese sistema funcione. De esta manera, estamos creando una economía global, una sola economía, un solo sistema inmenso de tamaño casi incomprensible en el mundo, cuya supervivencia va depender de la eficiencia de sus partes y de la autonomía de las piezas y es aquí donde los empresarios participan como agentes de negocios y, especialmente pequeños negociantes. Entre otras razones a que, ni los países ni los gobiernos son los que comercializan, son las personas entre si, y no hay que ser un país grande para ser parte de la economía global.

Menciona Naisbitt (IPAE: 1996) que son cuatro grandes ideas que luchan y entran en juego en una economía global, y son las siguientes:

1. Mezcla de tecnologías.
2. Creación de alianzas estratégicas, cuyo objetivo es la creación de una infraestructura que nos sirva de manera individual, a uno por uno.

3. Creación de la red global, o red de redes.
4. A dónde estamos dirigiéndonos con las telecomputadoras en todo el mundo.

Estas ideas en cuanto a ser ejecutadas en actividades, tendrán entre los principales cambios en el entorno, que es caracterizado como no "controlable" y en permanente "movimiento" porque:

1. Se va hacia una economía basada en la creación y distribución de la información.
2. Se encamina hacia la alta tecnología, generando alta modificación y diversificación. Siendo la respuesta compensatoria continua la tecnología.
3. Se forma parte de una economía global. De manera que "global" significa cada vez más "cómo se piensa".
4. Se pasa de una sociedad (Empresa) direccionada por consideraciones de corto plazo a las de largo plazo.
5. Se va aprendiendo y desarrollando la capacidad de actuar de manera innovadora y de lograr resultados por acciones participativas.
6. Se va hacia una mayor autodependencia, en todos los aspectos del que hacer humano. "El autogobierno va a caracterizar las décadas venideras".

7. Se da paso a una democracia caracterizada por la información compartida y otorgada instantáneamente.
8. Se regresa a las redes de comunicación interpersonal -de persona a persona- como las dominantes en el mundo, siendo éstas de trascendental importancia para los negocios.
9. Se va en busca de respuestas veloces y efectivas.
10. Se encamina a una sociedad de opciones múltiples.

Cárdenas (1996: 4) señala que para la empresa contemporánea, uno de los indicadores fundamentales del entorno son las grandes tendencias que engloban a las sociedades, más aún si se trata de una economía globalizada. Estas tendencias son producto complejo del que hacer de millones de empresarios, trabajadores y funcionarios de las diversas naciones y países. Estas tendencias denominadas megatendencias por Naisbitt, se proyectan hacia el siglo XXI y son las siguientes:

1. Bonanza económica internacional
2. El renacimiento de las artes
3. La aparición del socialismo de mercado libre.
4. Surgimiento de estilo de vida mundiales y presencia del nacionalismo mundial.
5. La privatización del Estado benefactor

6. El auge de la cuenca del Pacífico
7. El decenio del liderazgo femenino
8. La edad de la biología
9. El renacimiento religioso del nuevo milenio
10. El triunfo del individuo.

Cabe destacar en el marco de estas Megatendencias, que uno de los conceptos que más influye en nuestro entorno es el tema medio ambiental. Angel Rivera (1997) señala que el esfuerzo de Estocolmo (Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente realizada en Junio de 1972), se convirtió en un movimiento que involucró a todos los pueblos del mundo y la comunidad internacional más allá de las ideologías e intereses políticos, llegó al consenso fundamental de que no es viable un desarrollo que se base en la depredación de los recursos y la destrucción del medio ambiente. De allí que uno de los avances más importantes de las últimas décadas, se refiere a la necesidad y la posibilidad de impulsar un desarrollo sostenible, un crecimiento limpio que valore y reproduzca adecuadamente el capital que nos legó la naturaleza.

En el lapso de las dos décadas transcurridas entre Estocolmo y Río de Janeiro, el mundo sufrió una gran transformación. La realidad de 1992 era impensable en 1972. El desarrollo como tema de debate y análisis vió, que duda cabe, sus bases dramáticamente alteradas. La interdependencia, la globalización, la integración de mercados, son a partir de esta última década las coordenadas en las que obligatoriamente la humanidad empezó a plantear su futuro. En la cúspide de este esfuerzo universal, en Junio de 1992, Río albergó la realización de la Conferencia

Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, CNUMAD, cuyo objetivo primordial fue establecer una alianza mundial nueva y equitativa mediante la creación de nuevos niveles de cooperación entre Estados, los sectores claves de la sociedad y las personas.

Continuando, el autor citado puntualiza que, la humanidad realiza intensos esfuerzos en pos del desarrollo sostenible, en momentos en que se evidencian tres tendencias predominantes dentro del ordenamiento mundial:

1. La primera de ellas se relaciona con la integración de grandes bloques de países como la Unión Europea, el TLC y en los intentos de unificación política como en el caso de los Estados del Caribe Oriental.
2. La segunda tendencia tiene que ver con la variación en la correlación de importancia y responsabilidades que tienen los diferentes grupos dentro de la sociedad. En este contexto puede observarse, con no poca preocupación, la pérdida de espacio por parte de los Estados nacionales.
3. La Tercera tendencia se hace evidente en las respuestas que reciben algunos problemas cuya naturaleza y efectos trascienden las fronteras nacionales, que generan importantes cambios en la estructura demográfica y cultural de los países. Como ejemplos citamos los movimientos migratorios, la cultura de la droga y el terrorismo.

Estas tendencias, al lado del problema más grave de esta época; la pobreza, pueden actuar con una fuerza insospechada para impedir las acciones regionales,

internacionales o nacionales dirigidas a promover el desarrollo sostenible. En este marco de aspiraciones de desarrollo sostenible y tendencias que de algún modo pueden atentar contra tales propósitos, corresponde también un papel a las empresas latinoamericanas, en general a las empresas del mundo en desarrollo, las que deberán desarrollarse bajo los conceptos de una nueva cultura que involucre objetivos no sólo económicos sino también de naturaleza social y medioambiental.

Por otro lado los cambios en la tecnología están originando cambio en la manera cómo el sector empresarial ve ahora el tema de la protección del medio ambiente. La mejora en los equipos no sólo devienen una producción eficiente y limpia, sino en mayores índices de rentabilidad. Se ha mencionado que la contaminación es un indicador de conversión ineficiente de materias primas a productos. El caso de harina de pescado es muy ilustrativo de esta afirmación. Mientras que las plantas harineras con equipo obsoleto tenían (algunas aún operan así) índices de conversión de 5 a 1 (5 Ton. de pescado por una de harina); las plantas modernas, además de ser menos contaminantes permiten alcanzar índices de reducción cercanos a la relación 4 a uno. Una ventaja adicional es la competitividad que tienen las empresas que aplican sistemas de producción limpia al tener mayor acceso a mercados con altas exigencias en materia de protección ambiental.

Evidentemente este logro implica una gran responsabilidad por parte de los sectores involucrados. Por ejemplo, en la Conferencia Internacional sobre Pesca Responsable (1992), se definió el concepto de pesca responsable como "la utilización sostenida de los recursos pesqueros de manera armónica con el medio ambiente; el uso de prácticas de captura y acuicultura que no dañen los ecosistemas, los recursos o su calidad; la incorporación del valor añadido a estos productos mediante un procesamiento que satisfaga las normas sanitarias requeridas; el uso de prácticas

comerciales de manera que el consumidor tenga acceso a productos de buena calidad" (FAO 1994: 4).

Entendemos que en el siglo venidero se tenderá a un concepto más amplio de lo que significa ser seres humanos, y que cada país tendrá su propio ritmo y forma de asimilar o insertarse en el marco de estas megatendencias .

Al parecer de Julio María Sanguinetti (1996: 7-13), los grandes cambios que vienen ocurriendo se insertan dentro del fenómeno conocido como globalización. A juicio del autor, el tema debe ser enfocado desde dos perspectivas: La primera es que fundamentalmente se trata de un fenómeno cultural y sólo como consecuencia, un fenómeno económico. Porque la globalización nace en la ciencia, no en la economía. Esto es el resultado de una combinación de factores intelectuales que produce una revolución científica igual a la que hace quinientos años permitió un día inventar la carabela. Pero la carabela fue un producto de una altísima tecnología para la época y ese fue el resultado del avance geométrico, del avance de la matemática que se expresó en todas las artes y las ciencias de la época. Eso ocurre hoy también. Así por ejemplo, el homo-sapiens ha pasado ahora a globalizarse en sus hábitos como consecuencia de sus demandas. Allí viene el impacto económico, porque todos demandamos lo mismo: queremos el mismo video, la misma televisión. Este es un fenómeno que luego se traduce económicamente, porque genera demandas totalmente distintas a las que se produjeron antes.

La segunda perspectiva se refiere a que la globalización es un hecho. No es una ideología. Precisa Sanguinetti, que no podemos transformar lo que es un hecho en una visión en función de la cual vamos a interpretar todos los episodios del mundo, asumiendo que ciertos parámetros o ciertos elementos de esa globalización constituyen una ideología.

Es coincidente percibir que estamos en una especie de carrera y competencia entre los diversos países latinoamericanos: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú, los cuales están optando por políticas económicas similares, conformando bloques económicos que propician la integración latinoamericana, integración que se da fundamentalmente a través de los empresarios, inversionistas y hombres de negocios. Ya en el siglo XVII David Hume, adivinaba que "el éxito de mis vecinos aumenta mis propias probabilidades de éxito. Cuando a mis vecinos les va bien, aumenta mi posibilidad de éxito porque si a alguno le falta algo, yo se lo puedo vender; si alguno necesita un servicio, yo se lo puedo proporcionar. El crecimiento y la prosperidad es tarea de todos y es difícil ser próspero con vecinos pobres".

En resumen, para que una empresa sea competitiva, necesita nacer diferenciada, con una propuesta tecnológica propia basada en una mezcla inteligente de ingredientes tecnológicos de terceros y propios, los últimos aportando la diferenciación buscada en el mercado. Como consecuencia, pueden darse:

1. Problemas de selección de tecnologías desde el punto de vista estratégico-competitivo de la empresa.
2. Dificultad en la difusión tecnológica, bien sea a nivel de la cadena de proveedores y clientes o a nivel transectorial, ya que cada empresa trata de preservar los conocimientos que le permitan su diferenciación en el mercado; y por otro lado no hay una configuración tecnológica muy particular que permita la diferenciación competitiva al darse el "up-grading" tecnológico.
3. Usualmente la tecnología no es vista como un vector de diferenciación, de transformación, de agregar e inventar valor en toda

y cualquier actividad de amplio espectro; en razón a que se le concibe como un instrumento exclusivamente para aumentar la productividad de la mano de obra, cuando mucho como tecnología de producto, de proceso, de equipo y de operación.

4. No conceptualizar de una manera muy clara, que si no se manejan los cambios tecnológicos de una manera integrada a los cambios organizativos, los cambios estratégicos, los cambios financieros y los cambios gerenciales, muy probablemente se fracasará en el proceso de innovación tecnológica.
5. La aceleración del desarrollo y la aplicación cada vez más rápida de los conocimientos implica, tener un marco de referencia estratégico, a través del cual se buscan, seleccionan y procesan esas informaciones para tomar las decisiones y acciones que se requieren a nivel competitivo.
6. El reconocimiento de que la innovación en la empresa es un proceso multifuncional que requiere la participación de todas las partes de la organización y es también un fenómeno multiorganizacional, en el sentido que es necesario involucrar a los clientes, a los proveedores e inclusive a los competidores en otras áreas de negocio. (Machado 1993: 23-25).

En función de este nuevo paradigma tecnológico, surge el contexto de las alianzas estratégicas, tanto a nivel de la cadena como a nivel internacional, como un mecanismo crítico para lograr sostener las innovaciones a lo largo del tiempo.

1.2. NUEVAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS Y COMPORTAMIENTOS EMPRESARIALES EN UN MERCADO GLOBALIZADO

Mintzberg (1993: 155-158), el pionero en el diseño de configuraciones organizacionales, parte de la premisa de que una organización efectiva lo tiene todo; logra consistencia en sus características internas, armonía en sus procesos y se ajusta a su contexto. Afirma que en primer lugar está la fuerza para la dirección, representada por la forma emprendedora, luego está la fuerza para la eficiencia, representada por la forma máquina, la cual asegura una razón de beneficios obtenidos a costos incurridos viables; por otro lado, se encuentra la fuerza para la destreza o habilidad representada por la forma profesional para efectuar actividades con altos niveles de conocimiento y habilidad. También encontramos la fuerza para la concentración, representada por la forma diversificada y por último, se ubica la fuerza para la innovación representada por la forma de la adhocracia. Se hace necesario señalar que el autor hace la salvedad que ninguna organización sería puede ser etiquetada como una configuración específica, ya que las descritas son típicamente puras, lo que una vez Max Weber denominó tipos ideales (Gerth y Mills 1958: 91).

Recordemos en tal sentido que la mayoría de los analistas conciben la organización como redes de relaciones sociales y de orientaciones compartidas. Se asume la definición de Richard H. Hall (1983: 33) en el sentido que conceptualiza a una organización como una colectividad con límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados. Esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se emmarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos.

La organización como sistema social genera procesos de sociabilización entre sus integrantes, los mismos aprenden conocimientos, desarrollan destrezas, habilidades, adquieren actitudes y motivaciones, valores y normas que rigen el comportamiento, constituyéndose así un medio que desarrolla estilos peculiares de aprendizajes para la adaptación, la innovación, el cambio y la creación en su relación con un medio ambiente altamente competitivo.

La organización opta diversas modalidades en su estructuración, llegando a ser de "gran escala" o "complejidad"; actualmente la importancia que alcanza no es tanto por el tamaño de la estructura, sino más bien por la naturaleza intrínseca de la actividad especializada por la tecnología y por los gustos y preferencias de los consumidores.

Alvin Toffler, en su ya conocido Shock del Futuro (1995: 117), señala que para comprender lo que nos sucede al penetrar en la era del superindustrialismo, se debe analizar el proceso de aceleración y enfrentarse con el concepto de transitoriedad. Si la aceleración es una nueva fuerza social que yace detrás de la permanencia, la transitoriedad empapa y tiñe nuestra conciencia, afectando radicalmente nuestra manera de relacionarnos con las otras gentes, con las cosas, con todo el "universo" de las ideas, del arte y de los valores. Asimismo, la transitoriedad es la réplica psicológica de la aceleración, entendiéndose la transitoriedad en términos de la velocidad con que cambian nuestras relaciones, siendo por tanto la nueva "temporalidad" de la vida cotidiana, en el contexto del "giro" de las diferentes clases de relaciones en la vida del individuo. De allí que el concepto de transitoriedad, para Toffler, permite analizar los problemas del cambio a gran velocidad de una nueva manera, específica, que es un método tosco pero eficaz, para medir por inferencia, el grado del flujo de las situaciones.

En el pasado, la permanencia era lo ideal, sin embargo, al acelerarse el ritmo general de cambio en la sociedad, la economía de permanencia da paso a la economía de transitoriedad, caracterizada por:

1. La tecnología progresiva tiende a rebajar el costo de fabricación mucho más rápidamente que el costo de reparación.
2. Los avances de la tecnología permiten mejorar el objeto con el paso del tiempo.
3. Al acelerarse el cambio y afectar cada vez a sectores más remotos de la sociedad, aumenta también la incertidumbre sobre las necesidades futuras.

Cabe esperar que las estructuras organizacionales de la sociedad superindustrial serán, al igual que en las estructuras arquitectónicas, pasarán de las formas duraderas a las temporales, de la permanencia a la transitoriedad. Pasamos, en el concepto de Toffler de la burocracia a la ad-hocracia. De este modo, el impulso acelerador se traduce en organización. Se socava la permanencia, que es una de las características que sirven para identificar la burocracia, y nos vemos arrastrados a una implacable conclusión: los lazos del hombre con la geografía invisible de la organización cambian con creciente rapidez, lo mismo que sus relaciones con las cosas, los lugares y los seres humanos que pueblan estas cambiantes estructuras de organización. Así como los nuevos nómadas emigran de un sitio a otro, así emigra el hombre, cada vez más, de una estructura de organización a otra. (Toffler 1995: 147-148).

Las tradicionales estructuras funcionales de organización, creadas para actuar en condiciones previsibles, desprovistas de novedad, se muestran incapaces de responder eficazmente a los cambios radicales del medio. Por esto, se crean

estructuras de función temporal, mientras la organización total lucha por defenderse y seguir creciendo. Es decir, mediante el "modularismo" que es como un intento de dar mayor duración a toda una estructura, se abrevian la vida de sus componentes.

Ya en 1965, Warren Bennis mencionaba que "la burocracia medra en un medio altamente competitivo, indiferenciado y estable, como el de su juventud: la revolución industrial. Una estructura piramidal de autoridad, con el poder concentrado en manos de unos pocos era, y es, un aparato social muy adecuado para las tareas rutinarias. Pero el medio ha cambiado, precisamente del modo que hace más problemático aquél mecanismo. La estabilidad se ha desvanecido". (Tofler 1995).

Cada época, acota el autor, produce una forma de organización adecuada a su propio tiempo. Así, durante la larga era de civilización agrícola, las sociedades se caracterizaban por una transitoriedad muy lenta, raras veces las organizaciones tenían que tomar lo que nosotros consideramos decisiones rapidísimas. La era industrial aceleró el ritmo de vida, tanto de los individuos como de las organizaciones, razón por la cual las formas burocráticas se hicieron necesarias, especialmente por sus características: permanencia, jerarquía y división del trabajo.

Esta aceleración del cambio ha adquirido un ritmo tan veloz, que ni siquiera la burocracia puede aguantarlo. La información fluye con tal rapidez en la sociedad y los radicales cambios tecnológicos se producen tan súbitamente, que sólo unas nuevas formas de organización, de reacción aún más instantánea, tendrán que caracterizar el futuro". (Tofler 1987: 154-155).

Entonces las organizaciones de la sociedad superindustrial tendrán por característica la de ser sistemas temporales adaptables y rápidamente variables: Los problemas serán resueltos por fuerzas de trabajo compuestas por distintas personas que representan una serie de aptitudes profesionales diferentes. En este sistema, los ejecutivos y los managers actuarán como coordinadores de los diversos equipos de

trabajo temporales. Sabrán comprender la jerga de los distintos grupos de especialistas y establecerán comunicaciones entre ellos, traduciendo e interpretando sus respectivas lenguas.

En este sistema -dice Bennis- las personas "se diferenciarán no verticalmente, de acuerdo con su rango y su papel, sino flexible y funcionalmente, según las aptitudes y la instrucción profesional". Debido al alto grado de movimiento entre los grupos temporales, sigue diciendo, "...habrá un compromiso reducido a los grupos de trabajo... Al adquirir la especialización una mayor importancia en la intervención humana, debido a la creciente necesidad de colaboración para las tareas complejas, se producirá una reducción concomitante en la cohesión del grupo...La gente tendrá que aprender a crear relaciones de trabajo más rápidas e intensas, a soportar la pérdida de otras relaciones laborales más duraderas; que la propia turbulencia del mañana que hará que el individuo se una más profundamente a su familia".

Con esta descripción, Tofler presenta el diseño de la inminente ad-hocracia: Organización veloz, dinámica y rica en información del futuro, llena de individuos extraordinariamente móviles. Este diseño permite también, deducir algunas características de los seres humanos que integrarán las nuevas organizaciones.. y que hasta cierto punto, pueden encontrarse ya en los actuales prototipos de organización". Tal como bien dice Pareto: "estos hombres emprendedores son como almas aventureras, hambrientas de novedad y a quienes no asusta el cambio.

Un concepto similar al anterior es el de las denominadas organizaciones inteligentes. Para Luis Baba Nakao (IPAE: 1996) éstas se constituyen en un modelo dinámico y endógeno de desarrollo empresarial basado en la maximización interna, metódica, sistemática y progresiva de las cualidades propias de cada empresa y de sus individuos. Asimismo, representa una respuesta eficaz a la demanda de cambio continuo y una forma de perfeccionar los mecanismos de gestión de las

organizaciones, desarrollando su capacidad de asimilación del entorno para interpretar adecuadamente los mensajes del mercado, a través de:

1. Capacidad de la organización para adecuar la nueva información y conocimientos a la filosofía empresarial.
2. Habilidad para aprender más rápido que la competencia "puede llegar a ser la única ventaja comparativa en el futuro".
3. Aprendizaje permanente que le posibilite responder en forma automática al mercado, sin capacitación permanente, sin esfuerzo traumático, sin adiestramiento específico, sin un frustrante tiempo de adaptación.
4. Potenciamiento o "empowerment", es decir la manera de delegarle a los trabajadores decisiones muy importantes, requiriéndose para ello, darle al trabajador un amplio acceso a la capacitación y a la información, un concepto de libertad de respuesta.

Enfatiza Baba que "lo central de la gerencia del futuro es precisamente el arte de movilizar y atraer los recursos intelectuales de todos los trabajadores y ponerlos al servicio de la empresa. Hoy, las decisiones empresariales no pueden ser tomadas únicamente por un grupo de tecnócratas, pues aún cuando éstos sean hábiles y brillantes ya no son suficientes para el éxito de la empresa. Solamente considerando la potencia cerebral de todos los trabajadores, podemos hacer frente con éxito a la turbulencia y restricciones del mundo de hoy y del futuro ...ya que nos estamos acercando a un mundo que no sólo se está internacionalizando y globalizando, sino que se está preocupando del medio ambiente, de los derechos humanos, de la propiedad intelectual, ...donde una sola persona pueda manejar simultáneamente actividades complejas". (IPAE 1996).

La Empresa del Futuro es para Gonzalo Galdos (IPAE 1996), la organización inteligente, la empresa inteligente o la " learning organization", la cual se constituye en la respuesta dinámica a los cambios y el ciclo expansivo. Estará representada por la eficacia en todos los estamentos involucrados en la empresa -gerentes, accionistas, comunidad, empleados, trabajadores, proveedores y clientes-. Esta organización tendrá por atributos :

1. El principal recurso serán las personas, porque no se compran ni se venden, con ellas se transa y comparte.
2. El liderazgo eficaz será un elemento clave de la organización y el rendimiento, el factor primario.
3. Tendrá claridad en objetivos y logros concretos.
4. La asignación de los recursos será flexible, a quien lo necesite en función del lugar en que se requieran.
5. El trabajo se desarrollará básicamente individualmente, desmitificando el individualismo. La interacción será mínima.
6. La velocidad y la versatilidad, serán los dos factores más importantes en la nueva organización.
7. Se tomarán en cuenta los procesos que agreguen valor al cliente, descartándose los demás.
8. El trabajo se realizará en equipos autónomos de alto rendimiento con capacidad para planificar, decidir y tomar acciones.

9. La innovación y la mejora continua serán los motores del éxito.
10. Responsabilidad al aceptar errores como una forma de exploración y madurez.
11. Se crearán "joint ventures" y alianzas estratégicas en forma masiva y la colaboración será la fuente vital del desarrollo.

Carlos Morelli (IPAE: 1996) señala que las empresas también deben entender que son parte de un esquema global, que pueden hacerse alianzas estratégicas, de allí que las organizaciones inteligentes sean la gran base para desarrollar este tipo de alianzas, debiendo considerarse como algo necesario y no sólo como una proyección al futuro.

Los hábitos, costumbres, las maneras de actuar, así como las motivaciones y las actitudes, no son sencillas de cambiar, pues están profundamente enraizadas en el tejido cultural de la vida en nuestras sociedades, están imbuidas en todas las instituciones, en el trabajo, es decir, son de dominio universal, razón por la cual las compañías que trabajan individualmente, no tienen probabilidades de producir algún cambio cultural profundo. Es resaltable la afirmación de Senge (IPAE: 1996); quien afirma que cuando la gente comienza a trabajar unida con una genuina inteligencia colectiva, su eficacia mejora ampliamente, existiendo maneras de trabajar juntos para llegar a ser excepcionalmente productivos, eficaces, creativos y generadores.

En este contexto, otro aspecto de enorme relevancia es el señalado por Drucker (1993:147-156). El cambio de significado del saber, que empezó hace doscientos cincuenta años, ha transformado la sociedad y la economía. El saber es hoy el único recurso significativo. Los tradicionales factores de producción: sueldo, mano de obra y capital, no han desaparecido, pero se han convertido en secundarios;

pueden obtenerse y con facilidad. Estos cambios, deseables o no, responden a algo irreversible: "el saber está siendo aplicado ahora al saber y éste es el tercer y tal vez definitivo paso en su transformación. Proporcionar saber para averiguar en qué forma el saber existente puede aplicarse a producir resultados es, de hecho, lo que significa gestión". Además, el saber también se aplica de forma sistemática y decidida para definir qué nuevo saber se necesita, si es factible y qué hay que hacer para que sea eficaz; en otras palabras, se aplica en la "innovación sistemática".

Este cambio en la dinámica del saber puede denominarse la revolución de la gestión y al igual que sus dos predecesores, el saber aplicado a las herramientas, procesos y productos y el saber aplicado al trabajo humano, la revolución de la gestión se ha extendido por toda la tierra. A la Revolución Industrial le costó cien años, desde mitades del siglo XVIII hasta mitades de l siglo XIX, llegar a extenderse y dominar el mundo entero; la Revolución de la Productividad tardó setenta años, desde 1880 hasta el final de la Segunda Guerra Mundial en extenderse y dominar el mundo entero. La revolución de la Gestión ha empleado menos de cincuenta años, desde 1945 a 1990, en extenderse y dominar el mundo.

Hemos aprendido, continúa Drucker, que la gestión es necesaria en todas las organizaciones modernas, sean o no negocios, es decir aquellas denominadas del sector social. Sabemos ahora que la gestión es una función de todas las organizaciones, sea cual sea su misión específica; es el órgano genérico de la sociedad del saber. (1993: 168).

La función de las organizaciones es hacer que los saberes sean productivos; de tal manera que éstas se han convertido en esenciales para la sociedad en todos los países desarrollados, debido al paso del saber a los saberes. Cuando más especializados sean esos saberes, más eficaces serán ellos. Los saberes en sí mismos son estériles; sólo llegan a ser productivos si se unifican en el saber. Hacer

que esto sea posible es el cometido de la organización, la razón de su existencia, su función.

Dado que la organización moderna es una organización de especialistas del saber, tiene que ser una organización de iguales, de "colegas", de "asociados"; ningún saber tiene mayor "rango" que otro y la posición de cada uno está determinada por su contribución a la tarea común. La organización moderna no puede ser una organización de "jefe" y "subordinado"; debe estar organizada como un equipo de "asociados", pero siempre debe haber alguien que tome decisiones, tiene que haber alguien responsable de la misión de la organización, de su espíritu, de su funcionamiento, de sus resultados; tiene que haber un "director de orquesta", que controle la "partitura". Tiene que haber alguien que centre a la organización en su misión, establezca la estrategia para llevarla a término y defina qué son resultados. Estos gerentes tienen que tener una considerable autoridad pero su trabajo en la organización del saber no es mandar; es dirigir (Drucker 1993). Para funcionar la organización debe ser autónoma, organizada para el cambio constante, organizada para la innovación; y la innovación, como lo dijo el economista Joseph Schumpeter, es "destrucción creativa". Debe organizarse para un abandono sistemático de lo establecido, lo acostumbrado, lo familiar, lo cómodo, sean estos productos, servicios y procesos, relaciones humanas y sociales, destrezas o las organizaciones mismas. Por naturaleza, el saber cambia rápido y lo que hoy es una cosa cierta, mañana se habrá convertido en algo absurdo.

Formular o determinar cómo debe ser la empresa, en el hoy como en el mañana, se centra el interés en la postura del cambio, es decir, optarlo y tenerlo. Con acierto señalan los empresarios reunidos en la Conferencia Anual de Ejecutivos - CADE en 1996, que el cambio se inicia con "abrir nuestros esquemas mentales", lo cual es muy complejo y de largo plazo, siendo el gran paso para la actitud de cambio, el conocimiento de la realidad y la disposición personal sustentada en la cultura de

valores con repercusión en motivaciones preferentemente de logro y autorealización. Mentalidad que nos aproxima a una gestión, ya sea, de las denominadas "organizaciones inteligentes", de la "ad-hocracia" o de las "organizaciones excelentes". Lo cierto es, que las organizaciones que lograrán resultados en un mercado competitivo, serán aquellas que puedan tener la capacidad para aprender como "desaprender lo aprendido" y luego aprender para responder con equilibrio y competitividad los retos que le exige el mercado, posibilitando a sus trabajadores desempeñarse como un seres humanos que son.

1.3. LAS ORGANIZACIONES EN UN MERCADO COMPETITIVO Y SU NECESIDAD DE LOGRAR INTERDEPENDENCIAS

El tipo de organizaciones aludidas anteriormente, se ven en muchas oportunidades ante la necesidad de asociarse y/o aliarse para ser competitivos en el mercado. El término de "asociado", surgido en los últimos años, establece claramente el cambio de normas verticales y jerárquicas por nuevos sistemas, más laterales de comunicación, es decir más que subordinación la palabra asociado implica igualdad. (Tofler 1987: 155- 250).

Porter (1985: 312), habla de un concepto más económico: el de lograr una integración. Este concepto es definido como la integración piramidal parcial hacia atrás o hacia adelante, comprando la empresa el resto de lo que necesita en el mercado abierto. Su ventaja radica en la combinación de una estrategia de producción diferente, la distribución venta u otros procesos económicos dentro del ámbito de una sola empresa. En teoría, todas las funciones que esperamos realice una empresa, podrían ser desempeñadas por un consorcio de entidades económicas independientes, contando cada una de ellas con un coordinador central que en si, necesita ser un poco más que un escritorio y un solo gerente.

Este es un tema de discusión y relevancia en la actualidad. En la empresa moderna indica Andrés Navarro (IPAE 1996: 78), las alianzas son parte medular de su estrategia, en la medida que expresan la capacidad de trabajar con otros que a veces tienen intereses distintos, incluso, contrapuestos, además de la capacidad de concertar con competidores, consumidores y proveedores. Añade el autor, que es muy difícil en el mundo de hoy, con los niveles de interdependencias existentes, pensar en una organización monolítica, autosuficiente y que sea capaz de enfrentar el mundo sin aliarse con terceros. La capacidad de entenderse y llegar a buenos acuerdos con todo tipo de entidades, gobiernos, competidores, proveedores y clientes es también una virtud para el éxito de la empresa moderna que estamos tratando de construir. Se trata de una empresa positiva que pretende incorporar virtudes, más que preocuparse tanto por disminuir defectos y eliminar errores. Steven Buchholz (IPAE 1996) señala que "si la organización habla sobre problemas en lugar de oportunidades y si habla de supervivencia más que de tener éxito, entonces se habrá limitado significativamente".

No es novedad, continúa Navarro, que todos los grandes negocios se ven de alguna forma dominados cada vez con mayor intensidad, por las grandes redes internacionales que ya no constituyen solamente el patrimonio de una corporación, sino más bien el patrimonio de las diferentes alianzas que se van produciendo entre grandes y pequeños inversionistas y que forman redes globales de inversión. El flujo del financiamiento va para todo aquél que tenga un buen negocio, una buena oferta, una buena idea. El mercado de capitales ofrece actualmente todo tipo de opciones de financiamiento muy sofisticadas que, obviamente, el empresario moderno debe conocer y utilizar, no solamente para financiar sus operaciones sino también para disminuir el riesgo de ellas.

Esta globalización de los mercados y de las grandes redes internacionales hacen que los niveles de competencia sean mayores, disminuyendo los márgenes de

comercialización y los márgenes de utilidades de la mayoría de los negocios y obligando a concentrarse en la utilización de tecnologías cada vez más sofisticadas y volúmenes de producción cada vez más altos, en el afán de subsistir.

Sugiere Navarro, una empresa más liviana y austera y donde prime en su gestión:

1. El respeto a los conocimientos y capacidades de sus integrantes,
2. Dejar enormes espacios de libertad,
3. Que el conductor tenga fundamentalmente un rol de conducción, liderazgo e inspiración.
4. Ser más intensivas en conocimiento, donde hayan mayores niveles tecnológicos y culturales y,
5. Una organización más plana y con menos niveles jerárquicos,

George Yip (1987) precisa que son muchas las fuerzas que impulsan a las compañías de todo el mundo hacia la globalización, mediante la aplicación de su participación en los mercados extranjeros. Casi todos los productos de mercado en el mundo de las grandes economías tienen competidores extranjeros y entre otros como la madurez adquirida en los mercados nacionales está también impulsando a buscar expansión internacional. Las compañías asimismo buscan globalizarse mediante la integración de su estrategia a nivel mundial.

Al parecer de este autor, las compañías quieren saber cómo globalizar -en otras palabras ampliar mercado- y cómo desarrollar una estrategia integral mundial, la misma que se logra mediante el cumplimiento de tres pasos:

1. El desarrollo de la estrategia medular -base de una ventaja competitiva sostenible-, que por lo general se desarrolla en primer lugar para el propio país.

2. La internalización de la estrategia medular, mediante la expansión internacional de las actividades y a través de la adaptación.

3. La globalización de la estrategia internacional mediante la integración de la estrategia en todos los países.

Un negocio para establecer su estrategia a nivel mundial requiere elegir entre varias dimensiones estratégicas, tales como:

- La participación en el mercado: Los países se seleccionan a partir de su potencial para ser únicos en cuanto ingresos y ganancias como una estrategia multidoméstica; en cambio necesitan que los países sean seleccionados por su contribución potencial para los beneficios de la globalización como estrategia global.
- La oferta de productos: Los productos ofrecidos en cada país son producidos de acuerdo a las necesidades locales en una estrategia multidoméstica; para el caso de una estrategia global, lo ideal, es un producto central estandarizado que requiere una mínima adaptación local.
- La ubicación de las actividades de valor agregado: En la estrategia multinacional, toda o la mayor parte de la cadena de valor es reproducida en cada país, para el tipo de estrategia internacional (exportación) la mayor parte de la cadena de valor se mantiene en un solo país. En una estrategia global, los costos son reducidos, la cadena de valor se divide en tal forma que cada actividad pueda llevarse a cabo en un país diferente..

- El enfoque mercadotécnico: La mercadotecnia se adapta en su totalidad a cada país y es desarrollada a nivel local en una estrategia multidoméstica. Este mismo enfoque mercadotécnico es aplicado a todo el mundo, aún cuando los elementos de la mezcla mercadotécnica no sean uniformes en la estrategia global.
- Las acciones competitivas: Para el caso de una estrategia global, las acciones competitivas son integradas en todos los países al mismo tiempo o en una secuencia sistemática, a través de alianzas y/o vinculaciones empresariales.

Para Miguel Bazán (IPAE: 1996), las alianzas vuelven a cobrar importancia el día de hoy. Explica porqué nuestros proveedores ya no son extraños a la empresa y se convierten en aliados nuestros, son socios de la empresa y tenemos que tratarlos como tales. De igual manera si miramos hacia adelante, los distribuidores. Remarca el autor que en el Perú, por necesidades de seguridad, estuvimos acostumbrados a tener todas las fases de la cadena de valor integradas a la empresa, lo cual es sumamente costoso. A nivel internacional normalmente no se da esta situación. A nivel internacional lo que se maneja es una cadena completa con socios que van abasteciendo el producto. Lo vital es conocer y dominar el mercado y en muchos casos la fabricación no es vital, lo que hay que tener es un buen socio que pueda fabricar. No por ello debe dejarse de atender las tres dimensiones de manera simultánea, el ámbito de los productos, el ámbito de los clientes y el de la empresa, debido a la interrelación de los tres niveles.

No obstante, es Drucker (1993: 148) quien considera importante el hecho que a la larga, se observa la creciente necesidad de instituciones verdaderamente transnacionales, esto es, instituciones que trasciendan en su propia esfera al Estado-nación. Estas instituciones pueden, más aún, deben ser capaces de tomar decisiones y adoptar medidas que atraviesen la barrera de la soberanía y controlen

directamente a ciudadanos y organizaciones dentro de un Estado-nación. Estas decisiones hacen a un lado al Estado-nación o la convierten en agente de la institución transnacional. Estas transnacionales deben responsabilizarse en la necesidad de equilibrar la protección al medio ambiente con las demandas del mundo en vías de desarrollo y su población en rápido crecimiento. Así como el dinero y la información, la contaminación no conoce fronteras. El orden inmanente a todas las relaciones empresariales presupone sin embargo, que en ellas todas las partes están relacionadas mutuamente, es decir, que se comunican entre sí. Lo que se intercambia va desde ideas, conocimientos, experiencias, valores, creencias, normas, es decir la cultura, tecnología y formas de vida, por querer de alguna manera sintetizar, todo aquel potencial que cuenta la organización, y ésta en su contexto.

Otros autores como Michel & Hambrick (1992: 9-37), argumentan que las alianzas son parte de una estrategia de diversificación. En este sentido argumentan que las empresas que requieren de una alta integración, tal es el caso de las empresas integradas verticalmente, demandan la cohesión y el conocimiento básico en los equipos de alta gerencia. Ellos experimentan una buena performance económica. La interdependencia corporativa, es el grado por la cual el performance de una corporación como un todo, depende del compartir los recursos y coordinación dentro de los que conforman sus unidades.

En un intento de lograr una matriz que pudiera ser estudiada en términos de las características y ventajas de lograr interdependencias, Rumelt, citado por Michel & Hambrick (1992) propone hacer el análisis a partir de 4 tipologías de empresas:

1. Empresas no relacionadas
2. Empresas relacionadas conectadas

3. Empresas relacionadas forzadas

4. Empresas integradas verticalmente.

El grado general de la interdependencia de la corporación se incrementa con el movimiento a lo largo de los cuatro tipos. En un extremo, firmas no relacionadas, enfrentan ninguna necesidad de interdependencia de sus unidades más allá de la interdependencia financiera, sin embargo, empresas integradas verticalmente, requieren una constante interdependencia y las empresas relacionadas conectadas y forzadas se ubican en el medio.

Las empresas que se han diversificado alrededor de un recurso principal, tecnologías o un proceso de producción, se relacionan de una manera forzada. Cada división se relaciona a otra y todas se pueden ver como radiando desde una actividad común. En tal caso, la situación de la gerencia corporativa es interdependiente en la medida que se organice la fusión y la distribución del recurso principal de la empresa a lo largo de todas las unidades.

El recurso principal de una empresa relacionada forzada puede ser algo tangible como un sistema de distribución o intangible como la tecnología o el mercadeo. Añade Rumelt, que lo intangible es la actividad de conocimiento y ésta prevalece dentro de estas empresas, ubicándose en el centro de las empresas relacionadas forzadas. La transferencia de conocimiento se produce irregularmente sin urgencia y por cierto no requiere una diaria o un ajuste diario o semanal. En cambio, en las firmas integradas verticalmente, donde se presentan cadenas largas interconectadas de actividades, generalmente varían desde las actividades vinculadas a la extracción de materias primas hasta el embalaje y su distribución. El rol gerencial en este nivel permite la coordinación de estas cadenas o unidades y mantiene efectivas coordinaciones. La gerencia corporativa típicamente retiene la responsabilidad de la estrategia general del producto, del mercado y de las iniciativas

de proyectos de inversión. Sin embargo, empresas integradas verticalmente presentan con frecuencia urgentemente necesidad de interdependencia. Por ejemplo, un caso mundialmente conocido y analizado por Rumelt, es la relación del flujo de trabajo que existe en la corporación Alcoa Corporation, donde su mina de varsita, su refinería y unidad de frecación de aluminio, presentan una forma intensa de interdependencia. Lo fundamental en esta forma de interdependencia, señala el investigador, radica en el hecho que la coordinación es esencial para lograr la rutina del negocio. Por lo tanto, el rol de la gerencia en esta clase de empresa tiene que ver con la coordinación de los elementos en la cadena del proceso, el énfasis del balance, producción eficiente y el ajuste de la capacidad productiva con la demanda.

En un estudio realizado por Serapio & Cascio (1996: 92-105), encontramos que las alianzas concluyen típicamente por una o más de las siguientes seis razones:

1. La alianza no es exitosa económicamente.
2. Las diferencias entre los socios, como por ejemplo incompatibilidades personales, diferentes estilos de gerencia, desacuerdos sobre los objetivos, etc.
3. Violación de los acuerdos.
4. La alianza no satisface más las metas o estrategias de uno de los socios.
5. Uno de los socios necesita dejar la alianza por sus dificultades financieras o para tomar ventaja de oportunidades financieras.
6. La alianza ya cumplió sus metas.

Hitt y sus colegas (1996: 74-78) sostienen que fusiones, adquisiciones y "divestitures"¹, son el componente principal de las estrategias de las grandes firmas que son activas en el mercado para crear control corporativo. Aunque quizás sin intención, se tratan de elecciones estratégicas que compiten con firme innovación.

Novak (1995: 113-117) desarrolla en este plano el concepto de multinacional. Considera que con el desarrollo de empresas de gran magnitud que, teniendo su casa matriz o sede principal de los negocios en un país, tienen filiales o sucursales en otros países y despliegan sus actividades económicas bajo distintas soberanías y, por ende, están sujetas a diversos sistemas jurídicos, de tal manera que esas actividades son capítulos de una estrategia global de dimensión mundial. La palabra transnacional por lo contrario, se reserva a las actividades que no sólo se realizan fuera de las fronteras del país a que el agente económico pertenece (empresa, banco) sino fuera de toda regulación jurídica soberana (nacional, intergubernamental). El ejemplo típico son las operaciones financieras, comúnmente creadas por los bancos y aceptadas universalmente (eurodivisas, euroobligaciones, etc.).

El autor rescata a Brito Moncada para indicar las características principales de una empresa multinacional:

1. Centralización de las decisiones importantes con respecto a filiales, pero con delegación de las decisiones ordinarias a éstas.
2. Control de las filiales (a través de la propiedad total de las mismas, salvo casos excepcionales como Japón, que se asocia con capitales locales),

¹ En general, este término está referido a la colocación de inversiones o capitales de trabajo, en diversas empresas de un conglomerado o grupo económico y, no tiene un referente exacto en el idioma español.

3. Implantación de una lealtad estricta en su personal, rompiendo inclusive los vínculos nacionalistas de sus miembros,
4. Vinculación con los países de origen, (tiende a desaparecer),
5. Aplicación en lo posible, de leyes extranjeras en forma extraterritorial,
6. Poder superior de mercado al de la empresa local, y
7. Posesión de Tecnologías de punta.

Quinn y Mintzberg (1993: 846) rescatan también el aspecto innovativo de las fusiones y alianzas. Afirman que existe una variedad cada vez mayor de relaciones creativas en las que participan las grandes empresas, como negocios conjuntos, consorcios, sociedades limitadas, garantes de mercados primarios, fondos para patrocinar actividades académicas, capitalistas dispuestos al riesgo, accionistas externos y demás. Estas formas rivalizan con la amplia gama de financiamiento con inventiva y estructuras de redes que han generado los empresarios individuales. Continúa el autor mencionando que las prácticas de las grandes y pequeñas empresas son, al parecer, aún más similares. Esta similitud es esencialmente sorprendente en las interacciones que se dan entre las empresas y los clientes durante el desarrollo. Muchas empresas experimentadas están recurriendo menos a la investigación de mercado inicial y más al desarrollo interactivo con clientes importantes.

1.4. MOTIVACIONES, INTERESES Y PERCEPCIONES EMPRESARIALES PARA EL LOGRO DE INTERDEPENDENCIAS

El estudio de las motivaciones, intereses y percepciones se constituyen en variables esenciales de la energía permanente de mantenimiento del clima psicosocial para el proceso productivo y para generar las relaciones interdependientes de los miembros de la organización y su desarrollo económico.

La interdependencia, es entendida como la capacidad de respuesta hacia las exigencias del medio comercial, productivo o de servicios de dos o más personas, o de grupos u organizaciones empresariales para lograr competitividad, siendo la motivación el proceso que explica la manera en que la conducta se inicia, dirige, controla, evalúa, sostiene y detiene en el marco de un comportamiento.

Este proceso implica una percepción por parte de los responsables de la gestión en una organización. La percepción en este contexto, puede ser definida como el procesamiento sensorial y cognoscitivo que permite al individuo extraer información de su entorno. El resultado de un proceso de percepción mostrará un conjunto de intereses, es decir, tendencias o predisposiciones para evaluar objetos y realizar acciones de manera positiva o negativa.

Las motivaciones, intereses y percepciones, se encuentran en un sistema bastante más complejo, pues interactúan con otros fenómenos o factores psicosociales, tales como actitudes, valores, normas, y creencias.

La investigación de los factores psicosociales en la empresa, es importante en razón de que a través de la misma se posibilitará tener una aproximación al conocimiento de la naturaleza del proceso de interdependencia en una empresa (expresada en este caso a partir de las motivaciones, percepciones, e intereses). En

tal sentido, las motivaciones nos indican el porqué del comportamiento; de otro lado, las percepciones consideran el cómo se entiende el entorno en que se ubica el empresario y en particular, aquellos aspectos que conciernen o interesan a las relaciones establecidas.

1.4.1. El estudio del aspecto motivacional

Como ya mencionáramos, la definición comúnmente aceptada de motivación está asociada a explicar el porqué del comportamiento (Kolbs y Colab 1992: 115-119).

El desarrollo de este concepto ha evolucionado a lo largo de las últimas décadas, en que los expertos en comportamiento humano en el trabajo revaloraran este concepto. Abraham Maslow, fue el primero en lograr sistematizar y estructurar las necesidades en una jerarquía de prepotencia relativa en cinco niveles: i)necesidades fisiológicas, ii)necesidades de protección y cuidado (seguridad), iii)amor y pertenencia (sociales), iv)necesidades de estima y reconocimiento (status) e, v)la de autorealización. Estas necesidades, pueden estar activas más de una a la vez, y será la que inicie el comportamiento, aquella que, habiendo sido evaluada por el actor en base a otros elementos de contexto, sea prioritaria para éste. (Maslow 1954).

Wolman (1980: 351), menciona que Maslow halló que las personas autorealizadas, mostraban una superior percepción de la realidad; una mayor aceptación de si mismos, de los otros y de la naturaleza; una espontaneidad en aumento; una atención preferente centrada en problemas exteriores a ellos mismos; un mayor desapego y necesidad de soledad; una mayor autonomía e independencia del contexto y de la cultura. Precisó también una mayor "frescura" en la apreciación y una mayor riqueza de sentimientos; una mayor tendencia hacia la experiencia mística o trascendental; la presencia de un profundo sentimiento de identificación con la humanidad; unas relaciones interpersonales más profundas; un carácter estructurado

más democráticamente; menor confusión de medios con fines; un sentido del humor más filosófico y calmado que hostil; una creatividad mayor y una resistencia a la conformidad social. Posteriormente (1962) elaboró la "metamotivación" que está mejor representada en las personas autorealizadas; investigó también el "conocimiento del ser" que halló en las actividades creativas de éstas y las "experiencias punta", aquellos momentos en que la felicidad y la plenitud son totales y que se pueden equiparar a estados místicos.

Cinco años más tarde, Bonner definió al grupo de personas autorealizadas como "proactivas", constituida por aquellos individuos que pretenden alcanzar un estado libre y creativo para sí mismos y para sus congéneres humanos. Ejemplifica en su forma de vivir, la creencia en que el futuro del hombre depende ampliamente de lo que se haga por él, y confirma la posición según la cual el hombre posee un yo creativo, entre otras características que tipifican a la persona autorealizada de Maslow. (Wolman: 355).

De esta forma, cada individuo está en el centro de un mundo de experiencias en cambio constante; reacciona ante su campo perceptivo como si fuera la realidad y como un todo organizado, en cuanto que pretende profundizar, actualizar, mantenerse y autovalorarse: "La motivación es básicamente el intento del organismo para satisfacer sus necesidades tal como las ha experimentado, en el campo en que las ha percibido". La estructura de sí mismo se forma, "principalmente como resultado de la evaluación interactiva con los otros" y los valores que se desarrollan a partir de uno mismo y de la experiencia. "La mayoría de los modos de comportamiento que el organismo adopta son los consistentes con el concepto de uno mismo". Posteriormente Rogers señaló que debe desarrollarse una actitud de autodignidad y que la autorealización es "llegar a ser uno mismo".

Herzberg, define la motivación como aquello que me indica hacer algo porque resulta muy importante hacerlo (Davis & Newstrom 1994: 115). En su investigación,

determina dos tipos importantes de factores: higiénicos y motivacionales. En este último grupo, el logro se constituye en el factor motivador más importante.

Sin embargo no es sino McClelland, quien investiga la naturaleza y características del logro. Para este autor (Wolman 1987: 37), la motivación es una reintegración por una señal de un cambio en una situación afectiva. En esta definición, la palabra reintegración pretende implicar aprendizaje previo. En nuestro sistema, todos los motivos son aprendidos. La idea fundamental es simplemente ésta : ciertos estímulos o situaciones que implican discrepancias entre expectativas (nivel de adaptación) y percepción son fuentes de afecto primario, no aprendido, de naturaleza positiva o negativa. Las señales que están emparejadas con estos estados afectivos, con cambios en estos estados afectivos y con las condiciones que los producen se vuelven capaces de reintegrar un estado (A) derivado de la situación afectiva original (A), pero no idéntica a ella.

El aporte de McClelland radica en el cambio de una concepción de la motivación determinada por la necesidad a una concepción hedonista, determinada por la expectativa. Debe entenderse por expectativa, según Tolman (1987: 118), como la "disposición medios-fin", siendo por tanto, la motivación importante como determinante del desempeño, pues está dirigida o guiada con un propósito por los determinantes cognitivos. La concepción hedonista se refiere a la motivación que sigue el "principio de realidad" según Freud; siendo el aprendizaje de carácter instrumental, estableciéndose que el motivo último, razón de ser o finalidad del comportamiento humano es la búsqueda del placer, alcanzar satisfacción o evitar el dolor.

En tal sentido Hodgetts (1994) indica que la motivación forma determina la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene y se vincula con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras se desarrolla todo esto, es decir el contexto.

En dicho proceso, las necesidades constituyen uno de sus elementos, tal es el caso de la necesidad de logro, considerada fundamental en la que determinación de la conducta. De acuerdo a las investigaciones, este tipo de necesidad influye en la capacidad del empresario a lograr un desempeño elevado (productividad) de la compañía.

La necesidad de logro (también llamada n-logro), es el "deseo de la persona de hacer las cosas bien, de tener éxito en sus realizaciones y de alcanzar ciertos estándares de excelencia". McClelland logra demostrar en sus investigaciones que este tipo de motivación encamina al desarrollo económico. La persona que posee significativamente esta motivación entre sus recursos personales, observa un comportamiento en el cual:

- a) Prefiere aquellos retos que dependen de su propias aptitudes, habilidades, y decisiones en que tienen responsabilidad personal para hallar solución de los problemas que plantea. Evitando el azar.
- b) Requiere suficiente libertad para decidir la forma de realizar las tareas y de discutir el alcance de su participación en la labor total.
- c) No está interesada tanto por reconocimiento público de sus éxitos, cuanto por el éxito de sí mismo y ante sí mismo.
- d) Tiende a fijarse objetivos y correr riesgos moderados.
- e) Prefiere tareas que requieran iniciativa personal e impliquen reto, evitando la tarea rutinaria.

- f) Tiende a sobrestimar sus probabilidades de éxito cuando se encuentra ante situaciones nuevas en la que carece de experiencia.

- g) Busca información concreta, fiable y rápida sobre la eficacia conseguida en la realización de sus tareas o en la consecución de sus objetivos.

- h) Prefiere elegir como compañeros o socios de labor, aquellos expertos competentes.

- i) La recompensa extrínseca de carácter monetario, influye poco en los resultados de su actuación.

En esta perspectiva debemos tomar en consideración el enfoque de la motivación por la personalidad formulada por Argyris (Luthans & Kreitner 1989), quien señala que la personalidad de todo líder, como es el del empresario, en tanto cumpla su rol debe estar dirigida a crear las condiciones para que su compañero o socio pase de una posición dependiente a una independiente. Esta postura de la personalidad está relacionada con la necesidad de autorealización, es decir el deseo de llegar a ser cada vez más lo que es.

Esta perspectiva sugiere una nueva medida de la fortaleza de líder, cual es la habilidad para maximizar las contribuciones de otros a través de su derecho para guiar su propio destino, más que la habilidad para inclinar la voluntad de otra persona hacia uno mismo. Es decir liderar a otros para que se lideren a sí mismos, significa juntar lo que mejor que yace dentro de cada uno y establecer las condiciones para su manifestación. (Pierce & Newstrom 1993).

En gran medida, según Argyris, las conductas se convierten finalmente en conductas complejas, donde el autocontrol que debe tener el líder, posibilita el pase de la dimensión de la personalidad inmadura a la personalidad madura, es decir de:

PERS. INMADURA →	PERS. MADURA
<i>Pasividad</i>	<i>Actividad</i>
<i>Dependencia</i>	<i>Interdependencia</i>
<i>Conducta poco variable</i>	<i>Conductas diversas</i>
<i>Intereses poco variables</i>	<i>Intereses variables y profundos</i>
<i>Perspectivas a corto plazo</i>	<i>Perspectivas a largo plazo</i>
<i>Posición de subordinado</i>	<i>Posición igual o superior</i>
<i>Falta de autoconciencia</i>	<i>Autoconciencia</i>

De ahí que en las investigaciones la necesidad de logro, se constituya en una necesidad básica y condición para el desarrollo.

Por otro lado, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación, también mencionadas por McClelland, determinan la conducta interpersonal que afecta también la marcha de la compañía con fuertes implicaciones en la calificación el estado de la administración empresarial definiendo la necesidad de poder como el deseo de las personas para obtener o mantener el control de los medios que les permitan dirigir, dominar o influir en el comportamiento de los demás. El tipo de personas orientadas hacia el poder dirigen esta necesidad hacia su engrandecimiento personal y otras en cambio la orientan hacia el engrandecimiento de la institución. Se les observa centrados a la producción y se caracterizan porque:

- a) Tienden a ser desde rudos y desconsiderados en su relación con los demás hasta mostrarse altruistas.

b) Tratan de aprovechar a los otros en su beneficio propio o de ejercer el poder en beneficio de otros ligados a la institución en que participan.

c) Persiguen constantemente la obtención de símbolos de prestigio personal. Su tendencia es lograr y ejercer puestos jerárquicos.

d) Buscan obtener información y procuran regirse por normas que diseñen o de la organización que pertenecen.

e) Actúan bajo su criterio y conocimiento, toman decisiones en base a su propio análisis y puntos de vista.

De Santamaría (Mankeliunas 1991), indica que una de las áreas más estudiadas de la motivación humana es la necesidad de logro. Los primeros intentos de medir la motivación en forma sistemática y repetible se deben a McClelland, Atkinson, Clark y Lowell (1953). De estos estudios surgieron gran cantidad de estudios teóricos y experimentales. Concluyendo en llamar "motivación de logro" a la disposición, relativamente estable, de buscar éxito o logro (Atkinson: 1966); así como la tendencia a alcanzar el éxito en situaciones que implican la evaluación del desempeño de una persona, en relación con estándares de excelencia (McClelland: 1953). En el contexto de la teoría del aprendizaje, se ha definido la motivación de logro como un sistema de autoreforzo en el que los estándares de excelencia se consideran reglas de contingencia para la autoevaluación que sigue al éxito y al fracaso (Kuhl:1978).

En K. B. Madsen (1967: 230-245), McClelland, formula la hipótesis siguiente: "El motivo realización se desarrolla a partir de expectativas crecientes; nos menciona como ejemplo, de motivo universal culturalmente determinado, la realización. Este motivo está determinado por expectativas universales, las que a su vez están

determinadas por las condiciones universales del desarrollo humano". Parafraseando al autor, es claro que las expectativas se construyen a partir de experiencias universales de solución de problemas: el aprender a caminar, hablar, cazar, o a leer, escribir, coser, realizar tareas domésticas, empresariales, de negociación, etc. De ahí que las expectativas involucren también estándares de excelencia con respecto a tales tareas.

Este motivo "realización" ha sido estudiado en detalle por McClelland y sus colaboradores. Los datos con que contamos refuerzan considerablemente la hipótesis de que la realización, como motivo, se desarrolla en culturas y en familias en las que se hace hincapié en la evolución independiente del individuo. En contraste, la realización como motivación de poca intensidad aparece asociada a familias en las que el niño es más dependiente de sus padres y de importancia menor a la de ellos.

Del mismo modo analiza Madsen (1967: 256) que, la teoría puede explicar porqué algunas personas son más fuertemente motivadas por la expectativa del éxito y otras por la expectativa del fracaso. A estas dos subformas del motivo realización, McClelland las denomina necesidad de realización y temor al fracaso, explicándose si se postula la existencia de un motivo positivo y otro negativo.

De ahí que Madsen reformula una hipótesis secundaria: "El motivo realización está determinado por expectativas continuamente crecientes relativas a las posibilidades y demandas de realización".

El índice de éxito no es el único, pero tiene ciertas ventajas, las que durante más de veinte años se han acumulado sobre ella datos de investigación -en laboratorio, sobre terreno, en la historia y en muchos países distintos-. El autor señala que cuando uno utiliza tal medida no ésta hablando acerca de alguna cualidad psicológica vaga; más bien, la cualidad ha sido medida de manera cuidadosa en

función de una teoría general de motivación humana. Los estudios de laboratorio de personas con alta motivación al éxito alta demuestran que en general, se conducen como empresarios racionalizadores que tienen éxito.

McClelland concluye que, los niveles altos de necesidad de logro de la élite empresarial de una sociedad reflejan un mayor desarrollo económico, independientemente de las condiciones sociales y políticas de la sociedad.

Hacia 1965 Kock, en un estudio mucho más extensivo, muestra también el efecto de una alta expectativa de éxito alta sobre la expansión de los negocios. Las calificaciones de los gerentes de firmas filandesas generalmente pequeñas, se encuentran asociadas significativamente con varias medidas de expansión mercantil, en especial con los incrementos del número de trabajadores, en el valor bruto de la producción, en la rotación y en la inversión bruta a lo largo de un período de ocho años. Wainer y Rubin hacia 1967, dieron cuenta de una correlación similar entre las calificaciones de éxito de los empresarios y la expansión de sus firmas de investigación y desarrollo en los Estados Unidos. De ahí que McClelland (1970) concluye que, lo que está claro es que la motivación al éxito conduce a la actividad empresarial y, cuando un gerente la posee, logra una más rápida expansión de su firma.

Esto nos lleva a pensar y constatar en el contexto actual, que la necesidad de éxito ha dejado de ser una motivación puramente individual, dando paso a una responsabilidad compartida en los negocios contemporáneos.

La clave del crecimiento económico es el hombre y sus valores y actitudes. Estos tienen que cambiarse para acelerar el proceso de crecimiento; siendo la educación, los medios de comunicación masivos, la ideología, el liderazgo participativo-democrático o el superliderazgo las variables que producen o generan dicha modernización. En esta dinámica, el conocimiento es útil de algún modo al

hombre como a la empresa o institución, para moldear su destino. Tal es el caso de que un empresario no puede convertirse en próspero industrial hasta que haya aprendido a valorar la inversión a largo plazo o hasta que se haya adiestrado en las técnicas modernas de administración empresarial.

Es también de fundamental importancia y trascendencia que uno de los criterios de calificación de la orientación al éxito comprende la competencia con otros, aunque enfatiza McClelland (1970: 103-104), que un interés primario está dado por el hecho que la competencia se constituye en una norma de excelencia; la que consiste en hacer las cosas mejor de lo que las hemos hecho antes, bien en función de alguna norma objetiva o la norma de conducta de alguna otra persona.

Además, uno de los resultados de la orientación al éxito aumentada debe ser una búsqueda mayor de nuevos recursos, en vez de luchar por conseguir una parte más grande de los anteriores. Todo lo que sabemos acerca de la motivación al éxito revela que una persona que la tenga alta no se restringe a los medios actualmente disponibles de alcanzar sus metas, sino que persigue medios nuevos y alternativos. La competencia percibida exclusivamente en función de la lucha por recursos limitados es una imagen de poder.

1.4.2. El estudio de las percepciones

Como parte de la interacción hombre-ambiente, se realizan ajustes permanentes en los individuos. Los continuos cambios en el medio físico y social, obligan a desplegar complejos mecanismos adaptativos que tienden a la emisión de respuestas óptimas respecto a las transformaciones del medio. La percepción se constituye de esta forma en la evaluación de la conducta de los demás y de los propios estados o expectativas, así como, el reconocimiento de las emociones, la

percepción que el individuo tiene de su medio físico y social y la formación de impresiones y procesos de atribución. (Santoro 1979: 114).

De ahí que "percibir" no es recibir pasivamente estimulación; es seleccionar, formular hipótesis, decidir y procesar la estimulación, eliminando, aumentando o disminuyendo aspectos de la estimulación. Debido al contexto en el cual se realiza el proceso de percepción, por las características permanentes o estables del medio físico, social y cultural, y por el tipo de relaciones que el individuo establece con dicho medio, éste es simultáneamente afectado y transformado en función del desarrollo cultural y social, en base a programas y planes que suponen preconcepciones y expectativas sobre la realidad. Este tipo de percepción es conocida también como percepción social o cognición social.

Como señalan Montero y Colaboradores (1986: 167) desempeñamos un papel activo en la creación de nuestras experiencias, que conjuntamente con el lenguaje y el bagaje cultural se logra categorizar los eventos de manera diferente. Este proceso nos ayuda a estructurar nuestro mundo personal, el que difiere según la experiencia, propósitos o las relaciones que entre éstas pudieran establecerse.

Por otra parte, nuestro mundo de las experiencias está dotado de cierta estabilidad, siendo el acto perceptual aquél que genera un entendimiento que podemos utilizar como base para la acción. El proceso perceptual es un logro de la persona y la percepción no existiría sin una activa solución de problemas, puesto que el aprendizaje tiene influencia muy significativa en la percepción pero dentro de marco de actividad orientada hacia objetivos.

Es decir, nuestras percepciones tienen significado y sentido que se derivan de nuestras experiencias pasadas y de nuestras metas actuales. Sin la presencia del

sentido y el significado como agentes activos organizadores, la percepción no existiría tal como la conocemos.

Rivera (1996: 22-28), enfatiza que la percepción social consiste en la anticipación de hechos en base a motivaciones y especialmente, a las expectativas que tiene el sujeto respecto al entorno.

Gladys Montesinos (1986: 158-59), refiere de otro lado que, cuando interactuamos con personas podemos darnos cuenta de que ellas ajustan su comportamiento en respuesta al nuestro. Podemos tratar de cambiar el comportamiento de la otra persona pero ella también puede tener propósitos y objetivos. Así, cuando tratamos de entender el comportamiento de la otra persona, debemos determinar cómo entiende ella nuestro propio comportamiento, en términos estrictamente connotativo o con significado actitudinal. En una interacción cada persona debe entender no solamente lo que la otra persona está haciendo, sino también lo que él o ella ven como estímulos relevantes en el ambiente. De ahí que, la percepción de las personas y de su comportamiento es estructurada, estable y dotada de sentido.

Del mismo modo que creamos estructuras en el mundo inanimado categorizando estímulos en los objetos y sus atributos, también creamos orden en el mundo de las personas categorizando a esas personas y su comportamiento. En tal sentido por ejemplo un mismo comportamiento puede ser rotulado de diferentes maneras: agresivo, irresponsable, o exuberante. Posiblemente la categoría que se elija influya en las reacciones del perceptor ante el comportamiento. Las categorías que las personas utilizan muestran tendencias evolutivas, en el caso de los adultos se apoyan más en categorías abstractas, internas, motivacionales y de rasgos. Por ejemplo, empresa competitiva, intensa felicidad, persona realizada, gerente audaz, entre otros.

Son Wolitzky y Wachtel (Wolman 1980: 361), quienes confirman que los estudios de la personalidad trajeron consigo el reconocimiento de la importancia de la motivación en todos los aspectos de la conducta. El hecho de que las necesidades influyan en la percepción ha constituido desde hace tiempo un hecho asumido. No obstante, debemos reconocer que la naturaleza de esta influencia es extraordinariamente compleja.

Desde una perspectiva humanística, Bugental enfatizó que el hombre proyecta por medio de la realización de propósitos, de las valoraciones, de la creatividad y del reconocimiento de las significaciones. La intencionalidad humana es la base sobre la que el hombre contruye su identidad, lo cual le distingue de otras especies. Sabe que sus elecciones establecen diferencias, que no es un espectador sino un participante en sus experiencias. (Wolman 1980: 345-346).

En conclusión, la percepción como proceso que nos posibilita tomar conocimiento de la realidad, es llevado a cabo por los perceptores (quienes toman conocimiento de o ve a....) y de los percibidos (quienes toma conocimiento o el que es visto por...). Estos perceptores, pueden ser organizaciones empresariales, de diverso tamaño y complejidad, pues son sistemas sociales, regidos por interacciones entre ellas, que a su vez son calificadas por las características estructurales y culturales de las maneras aceptadas de "hacer las cosas" de la empresa.

1.4.3. El análisis de los intereses

Hay toda una diversidad de variables psicológicas que explican y generan una conducta económica, entre ellas se ubican las preferencias referidas a "lo que la gente quiere", y entre otras están las percepciones y expectativas "en qué medida

piensan que podrían alcanzar sus objetivos. Se ubican también las predisposiciones psicológicas que dan forma a la acción económica, como son la orientación hacia la realización, desarrollada por la psicología humanista. En cuanto a los efectos en el contexto, Katona se refiere principalmente a los papeles sociales: "El individuo tiene un papel y una función diferente, según el grupo al que pertenece. No debe esperarse que el individuo se comportará de la misma manera en diferentes situaciones de grupo". Las preferencias individuales sobre las cuales se basan las tendencias económicas no cambian frecuentemente y de súbito; están formadas por cambios en el medio de las personas, en su situación y en sus oportunidades, así como por tendencias en sus predisposiciones psicológicas.

Explica al respecto Burkhard Strumpel (1979: 91-113), que las aspiraciones tienen un aspecto cualitativo y otro cuantitativo. Diversas naciones, subgrupos e individuos difieren tanto en aquello que desean como en el volumen de lo que desean; difieren así en cuanto al contenido como en cuanto a la extensión de las aspiraciones. Algunos se orientan hacia el ahorro, otros hacia el gasto; otros más hacia ambas cosas. Algunos se preocupan en su trabajo, otros no tienen interés en una actividad de mayor responsabilidad, etc. Prosigue el autor que no puede haber duda de que, el medio social de una persona y más preeminentemente los grupos de personas semejantes a él, ejerce una profunda influencia sobre sus metas y su conducta.

Vicuña (1991) define el interés, como el motivo o meta que impulsa a la acción selectiva, cuya temporalidad puede ser inmediata y mediata o a largo plazo. Es un componente básico de la motivación, que indica lo que se está buscando. Por ejemplo mejorar la calidad del producto. Aclarando, se puede decir que la motivación se resuelve en el interés.

Desde un punto de vista pragmático debemos encontrar una relación directa positiva entre la motivación y el interés, sin embargo, por la naturaleza del mecanismo que inicia un estado motivacional no necesariamente tiene que guardar compatibilidad con el motivo o meta selectiva para el individuo. Por ejemplo se afirma o se presupone que hay motivación por preservar el medio ambiente e interés por tener un ambiente saludable; pero, no se evidencia en la conducta que instrumentaliza esta meta a través de acciones de tareas concretas, tales como realizar en el hogar, tareas de separar desechos orgánicos de los inorgánicos. Esta conducta demanda un aprendizaje social que modifica la percepción que tiene el ciudadano, de lo que es, "desperdicio" de vida cotidiana.

1.4.4. El desarrollo de interacciones y alianzas

El trabajo es una actividad productiva, consciente y de predisposición voluntaria de la persona, a fin de lograr una recompensa tangible e intangible. Esta variable socio-económica es fundamental para el desarrollo de un país y de la personalidad de quien lo ejecuta. Así mismo manifiesta, crea y renueva la cultura.

Al indicarse que la gestión empresarial conforma grupos y los enlaza para coordinar las actividades con el propósito de alcanzar eficazmente el nivel de desempeño deseado, ahora dichos enlaces que establecen los grupos no siempre favorecen a su desarrollo, especialmente cuando son dependientes, relación que a mediano o corto plazo propiciará su desaparición. De ahí que esta relación debe ser interdependiente.

La interdependencia en organizaciones es altamente favorable para ayudar a la eficiencia del líder en el entendimiento de la influencia de su poder y efectividad, señala Tjosvold (1986). Su objetivo de estudio del modelo de la interdependencia en

organizaciones, centralizado en las relaciones humanas del líder, hacen que gerentes y empleados con objetivos de cooperación, esperen asistencia, intercambio de recursos e influenciar colaborativamente. Concluye el autor, que la interdependencia desarrolla sentimientos positivos, haciendo progresos sobre la tarea, para que trabajen eficientemente y refuercen las relaciones laborales. En contraste, gerentes y empleados con objetivos competitivos tienen expectativas negativas, denegándose intercambiar recursos e información y demostrándose relaciones negativas. Ello imposibilita progresar, trabajar efectivamente o mejorar sus relaciones laborales. Asimismo Tjosvold indica que objetivos independientes fueron asociados generalmente con resultados inefectivos pero no tan fuertes como la competencia.

En el mencionado estudio, la interdependencia fue experimentada similarmente en gerentes y empleados, excepto que los empleados estuvieron más inclinados a indicar que los objetivos independientes tienen un fuerte y bajo rol. Estos resultados coinciden con los encuentros anteriores, que los subordinados responden negativamente a gerentes independientes como competitivos (Tjosvold, Andrews y Jones: 1983). Las razones por la que fundamenta, es la que probablemente se sientan frustrados posiblemente porque los gerentes independientes no les proporcionaban asistencia que ellos necesitaron en hacer bien su trabajo. Por otro lado los gerentes menos dependientes, pueden más fácilmente disminuir la independencia para sus empleados.

De otro lado Scurrah (1981: 289-292) señala a Pfeffer y Salancik, quienes distinguen dos tipos de interdependencia:

- 1) Interdependencia en términos de los resultados, que se subdivide en:
 - a) Interdependencia competitiva o de suma cero, e,
 - b) Interdependencia simbiótica.
- 2) Interdependencia Comportamental .

La actividad productiva de bienes o servicios, hace que las empresas interactúen entre sí de diferentes maneras. Igualmente lo hacen las organizaciones en la actividad laboral sectorial. La interacción está determinada en una situación, calificada por el objetivo o necesidad, por el proceso de comunicación, estatus de las organizaciones y las características del sistema económico internacional. En tal sentido, las interacciones y relaciones establecidas entre empresas, pueden ser dependientes o interdependientes, como consecuencia, éstas por un lado, restringen, llegando a anular el desarrollo de las organización, o apoyan a lograr su adaptación, desarrollo y exitosa competitividad en el mercado.

La gestión empresarial, entre sus funciones, tiene la responsabilidad de propiciar relaciones de interdependencia, inicialmente entre sus trabajadores para constituir los grupos. Luego debe establecer las interconexiones entre grupos formando el sistema organizacional.

Al generar conexiones interdependientes, en este sistema, se forjará una de las grandes fortalezas para el logro del propósito empresarial de optimar la calidad en sus productos o servicios. A su vez, se afiatará con la interconexión de otros sistemas organizacionales de su ámbito sectorial, con interés de proteger y ampliar mercados buscando satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores.

La interdependencia entre sistemas de organizaciones internacionales de empresas o instituciones impulsadas básicamente por las señales del mercado que actúa conjuntamente con la interdependencia proporcionada por leyes y normas traducidas en convenios o acuerdos especiales de carácter preferencial, tendientes a elevar la competitividad internacional, estarán fortalecidas por la calidad de interacción.

La organización interdependiente con otros sistemas organizacionales, estará calificada por la calidad de la comunicación y su frecuencia. Esta calidad en la comunicación se alcanza mediante la ejecución de actividades productivas, de comercio y servicios. A la vez es un medio fundamental para el desarrollo personal e institucional, tal como lo señala Bradford cuando dice: "en parte la gente obtiene su identidad por medio de la interrelación con otras personas, en la diferenciación de los demás y en relación con la posición y función en la organización social" (Hansen 1981).

A diferencia de la interdependencia, la interacción está determinada por la toma de decisiones así como por las acciones que se desprendan de éstas para lograr el objetivo. La toma de decisiones orienta a que se procesen relaciones dependientes o interdependientes al interior de la empresa o institución para establecer el tipo de enlaces con otras del mercado y su contexto sectorial.

Algunos como se sabe, señalan que las decisiones no son un hecho fortuito; sino que se sujetan al proceso de aprendizaje en el procesamiento y selección de información en torno a la incidencia de múltiples variables. Interactuarán, por tanto, los procesos económicos con los psicológicos y los psicosociales, mediatizados éstos por la personalidad del administrador o tomador de decisiones.

De esta manera, el cómo se realiza una actividad empresarial, es decir la estrategia empleada por la organización empresarial o institucional, el proceso de afiliación de los miembros, sus conductas de cooperación y participación entre otras, posibilitará canalizar los conflictos y presentar posturas que favorezcan la negociación, observadas y percibidas por la organización según el clima organizacional, generado a través de variables tales como la motivación.

Así por ejemplo, se afirma que en Latinoamérica y el Caribe "frecuentemente los gremios de empresarios de países que se consideran rezagados por distintos motivos aducen inferioridad estructural para competir con empresas homólogas de países que ofrecen condiciones superiores en materia de economías de escala, acceso a tecnología, acceso a insumos a las condiciones sistémicas en que se insertan las empresas".

Otro aspecto que conviene mencionar entre las relaciones de empresas encaminadas a profundizar y asimilar los mecanismos de profundización de la interdependencia, está dado por las nuevas tendencias que se vienen percibiendo en el comercio internacional, orientadas fundamentalmente por los grupos empresariales o transnacionales de los países desarrollados en relación con los países en vías de desarrollo en el contexto de globalización, lo cual conviene asimilar a las empresas de la región. Considerando el enfoque de la UNCTAD (CEPAL 1994: 10) se precisan preferentemente las siguientes tendencias:

- a) Una primera es que, aún en las actuales circunstancias, el comercio internacional ofrece oportunidades de incrementar fundamentalmente los valores hasta ahora obtenidos, ya sea por incremento de los volúmenes y calidad o por las mejoras en los términos de intercambio, de manera especial en sectores extractivos como el pesquero. Estas tendencias resultan altamente favorables.
- b) De otro lado, se puede observar una participación de los bienes con alto contenido tecnológico en el comercio internacional (una cuarta parte de este comercio) lo que permite deducir la necesidad de mejorar las

relaciones interempresariales para incursionar en este enfoque de la actividad comercial.

- c) Asimismo, se manifiesta con mayor claridad la tendencia a fijar una mayor presencia física de capitales foráneos en las zonas de producción (inversión extranjera), lo que está generando un impacto negativo en los flujos del comercio libre. En esta dirección podemos anotar que las transacciones matriz filial, filial-filial, sustrae una gran parte el flujo del comercio, por lo que se estarían generando sistemas ineficientes y rígidos de distribución de riqueza que debe generar el Comercio Internacional.

Pasando a un plano de operativización de los componentes necesarios para ingresar a un proceso de alianzas, Serapio & Cascio (1996: 112-115), opinan que sobre la base de nuestro conocimiento acumulado y la comprensión de cómo operan actualmente en la práctica las alianzas internacionales, deben tomarse en cuenta nueve recomendaciones:

1. Conocer tanto como sea posible sobre su socio antes de entrar en una alianza. Se deberán Investigar aspectos tales como: logros anteriores, metas y objetivos, fortalezas y debilidades. Una buena forma de encontrar esta información es a través del "dateo" y verificación de antecedentes y reputación del socio.
2. Conocer tanto como sea posible sobre el país en el que va a efectuar negocios. En particular, deberán conocerse las múltiples leyes relevantes y las regulaciones que gobiernan la disolución de alianzas. Deberá tomarse el tiempo necesario para estudiar las múltiples políticas

del gobierno orientadas hacia las facilidades para los inversionistas internacionales directos.

3. Preguntarse temas difíciles antes de ingresar en una alianza, asuntos tales como: ¿Cuáles son los presupuestos básicos al ingresar en la alianza? En el peor caso de escenario, ¿Qué es lo más importante para la empresa? ¿Está preparada para perder?
4. No temer caminar más allá del trato si no parece correcto.
5. La disolución es más que un asunto legal. Es un importante asunto de negocios. No se deben dejar las responsabilidades más importantes a los abogados por omisión.
6. La terminología y la fraseología del contrato son muy importantes, especialmente donde estén involucrados diferentes lenguajes (por ejemplo, de diferentes países). Habrá que dar los pasos necesarios para asegurarse que todas las partes tienen una comprensión común del acuerdo.
7. No esperar cubrir todos los detalles en el contrato que gobierne la alianza. La construcción de una "flexibilidad inteligente" dentro del contrato es importante. Por ejemplo, dado que es casi imposible derivar un valor económico específico para un bien o servicio en un período de tiempo futuro, ambas partes pueden acordar un método a ser usado en la valoración del bien o servicio en el tiempo apropiado.
8. Tomarse el tiempo necesario para desarrollar una relación personal con el(los) nuevo(s) socio(s), resolviendo amigablemente asuntos imprevistos.

Y por último,

9. Pensar sobre el fin de juego antes de entrar en una alianza, teniendo siempre una cláusula de salida en el contrato.

De otro lado, las organizaciones están al servicio de los intereses de individuos o de grupos, intereses que definen la dirección en la cual deben moverse las corporaciones. De allí que resulta de fundamental importancia investigar las motivaciones y percepciones que coadyuvan a establecer nexos. Como señala Hall (1976 : 21-27), entre más vínculos exista será más efectiva la organización, actuando ya sea en nombre propio, en el de sus propietarios o en el de sus miembros, en la sociedad o el contexto en que se desarrolla.

La interacción es un proceso permanente de influencia recíproca ,en dar y recibir, entre individuos en situaciones sociales; las mismas que producen efectos diferenciales en nuestro comportamiento, sea que nos demos cuenta o no. Entendiéndose como efecto diferencial de una situación social como la diferencia entre el comportamiento cuando el individuo está en una situación social y cuando está sólo.(Sherif y Sherif 1975: 95 -97).

Entre los factores interdependientes en las situaciones sociales, Sherif y Sherif señalan que las que deben incluirse para analizar el comportamiento son :

1. Conjunto de factores acerca de los individuos participantes, tales como:

- a) Factores relacionados con las características poblacionales (número, edad, sexo, nivel educacional, ocupación, estatus social, etc.). Incluyen el trasfondo de situaciones culturales del individuo a las cuales ha estado sometido.
 - b) Factores relacionados con la homogeneidad - heterogeneidad de las características poblacionales de los participantes. La diferencia de éstas variables afectan la interacción tan pronto como se perciben.
 - c) Factores que se refieren a las relaciones personales e interpersonales entre los participantes (Ej. el haber sido novios, compañeros, socios del club, etc.)
2. Conjunto de factores relacionados con las características de la actividad, la tarea, el problema, o la ocasión de que se trate, en el sentido de que cada una tiene características definidas.
 3. Conjunto de factores relacionados con la localización y las facilidades.
Todo proceso de interacción no se produce en el vacío. Las normas sociales y culturales definen los sitios apropiados para la interacción y para llevar a cabo las tareas de la actividad, caracterizando y especificando el ambiente físico de los locales y sitios para el contexto de la interacción..
 4. Conjunto de factores relacionados con la participación que el individuo tiene a través de los factores señalados en 1,2,3. Para tener un análisis completo de la situación social se hace necesario observar el sistema de relaciones que defina dónde se encuentra el individuo en relación con los otros, sus actitudes y habilidades en relación con la tarea, sus nociones

establecidas, sus impresiones inmediatas. Las experiencias pasadas, los motivos y el humor afectan su comportamiento en relación con otras personas, con el problema y con el local.

Estos cuatro factores en una situación social están interrelacionados y por lo tanto funcionan en forma interdependiente. De ahí que la situación social forma una pauta de estimulación por medio del procesamiento selectivo que hace el individuo que posee un trasfondo cultural, motivos y actitudes relevantes a la situación.

Este enfoque es coincidente con el planteado por Pfeffer y Salansik (1978), quienes mencionan que la interdependencia existe siempre que un actor no controla completamente todas las condiciones necesarias para el logro de una acción o para la obtención de las aspiraciones provenientes de la acción. En tal sentido hay grados de libertad para los otros actores del contexto o situación específica en el que se desarrolla la interacción. Similarmente, Tedeschi, Schlenker y Bonome (1973) observan que la interdependencia representa "el grado hacia el que un comportamiento de un actor, depende de actos u otros objetivos para el suceso o cambio sobre su comportamiento, acciones u objetivos de uno o una serie de otros actores".

Al respecto Gundlach y Cadotte (1994) señalan que esas definiciones sugiere que esas firmas llegan a la interdependencia como un resultado atractivo en el cambio económico, hacia la obtención del control de recursos necesarios para sus objetivos. Una limitación de esta interpretación y conceptualización anterior señalan los autores, es que ellas están incompletas, sobre todo en lo relacionado con la perspectiva teórica sobre cómo afecta la interdependencia al cambio de interacción. Así, el grado

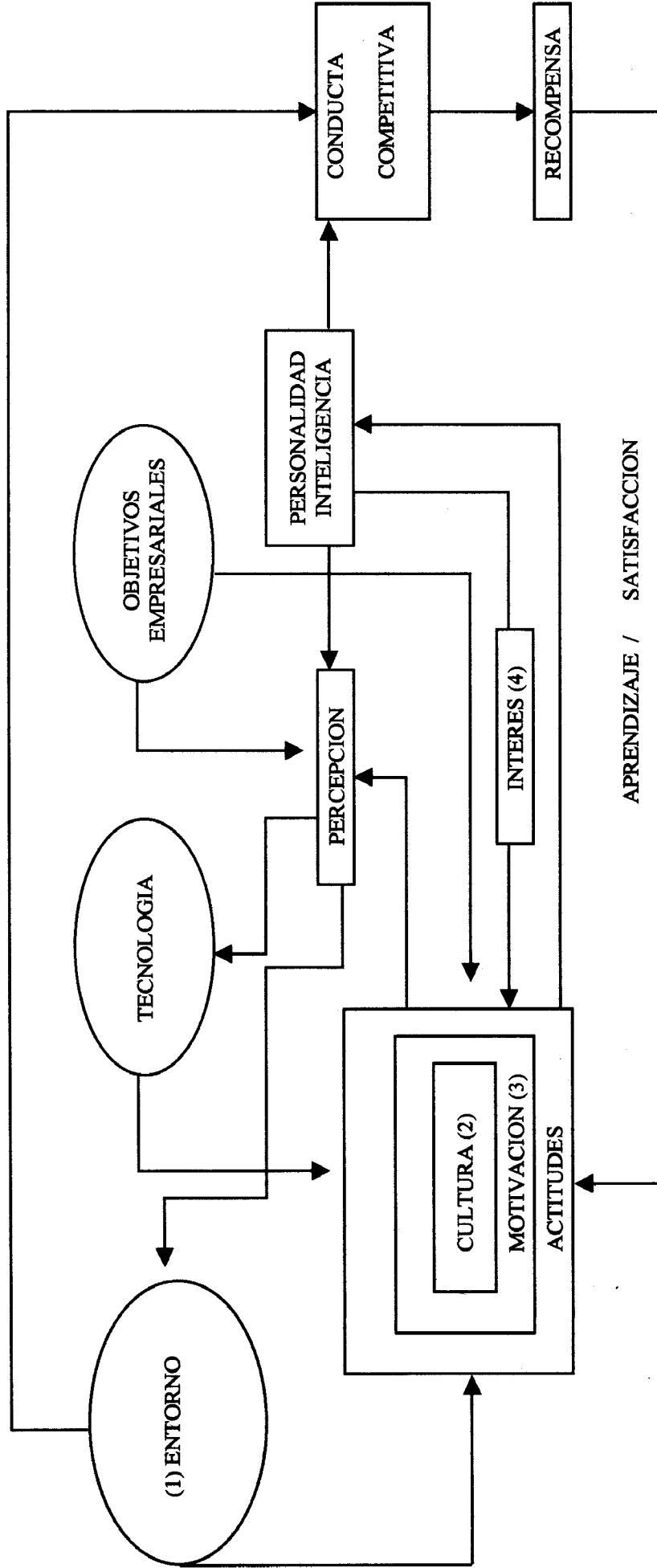
de interdependencia afecta motivaciones particulares, comportamientos y percepciones en el cambio.

Michel & Hambrick (1992: 9-32) señalan que el grado de necesidad para la interdependencia requerido por la estrategia de diversificación de una firma, se basa en el grado de conocimiento operativo a lo largo de la firma del grupo de alta gerencia. Diferencias significativas se encontraron también en indicadores de cohesión social para el equipo de alta gerencia. El alto nivel de interdependencia corporativa es una condición que parece con certeza convocar capacidad y perspectiva a un equipo de alta gerencia. Los autores proponen que un alto nivel de interdependencia tiende a ser acompañado por dos importantes cualidades en un alto equipo: i) Cohesión social e ii) conocimiento gerencial fundamental, ampliamente corporativo. Otras características gerenciales pueden ser positivas, pero esas dos tienen fundamento teórico substancial en investigaciones previas sobre sistemas gerenciales en firmas diversificadas. En suma, la diferencia substancial en el perfil del equipo estaba ligado hacia una postura diversificada de las firmas estudiadas. Las tendencias para firmas de alta interdependencia tiene equipo compuesto de miembros largamente direccionados, variación alta estaba en la tendencia entre miembros, y miembros con experiencia primaria en funciones centrales particularmente fuertes.

Una explicación de cómo guardan relación los procesos psicológicos con la competitividad se señalan en el Cuadro N° 1.

CUADRO Nro 1

RELACION DE LOS PROCESOS PSICOLOGICOS Y LA COMPETITIVIDAD



- ((1) * ALIANZAS ESTRATEGICAS
 - * MERCADOS
 - * GESTION GOBIERNO
 - * POLITICAS
 - * RECURSOS
 - * MEDIO AMBIENTE
- (2) * VALORES
 - * CREENCIAS
 - * PREJUICIOS
 - * IDEAS
- (3) * ALTA MOTIVACION
 - * LOGRO
 - * PODER
 - * AUTOREALIZACION
- (4) * INTERES POR PESCA SOSTENIBLE
 - * INTERESES DE GESTION
 - * INTERESES DE MERCADO DE LOS PRODUCTOS PESQUEROS.

CAPITULO II

EL SECTOR PESQUERO EN EL NUEVO CONTEXTO MUNDIAL Y NACIONAL

2.1. LAS POLITICAS ECONOMICAS Y EL NUEVO ORDEN INTERNACIONAL.

A medida que la economía mundial se orienta cada vez más hacia el comercio y el proceso de producción se globaliza, los países en desarrollo hacen frente, tanto a nuevos desafíos, como a nuevas oportunidades. Existe según CEPAL (1994), una tendencia entre las empresas transnacionales -Et`s, hacia la creación de redes de producción autosostenibles -networks, integradas regionalmente, en torno a cada uno de los tres polos -Estados Unidos, Europa y Japón, con sus respectivas sinergías.

Este tipo de organizaciones se hallan en pleno avance y creando barreras entre naciones desarrolladas y países en desarrollo, abriendo paso entre ellas al llamado neo-mercantilismo tecnológico en las empresas más dinámicas de los países en desarrollo.

Los países que siguen el "ajuste reactivo", es decir, que reaccionan ante acontecimientos tardíamente y en forma defensiva, cerrándose en el proteccionismo, muestran de manera indefectible un lento crecimiento. Es por ello que, en este proceso de globalización no es posible aislar la producción o la nueva demanda de la competencia global y de los cambios. Así pues, deben promoverse nuevas orientaciones productivas que mejoren la competitividad en el mercado global.

El desarrollo y fortalecimiento empresarial basado en diversas formas de vinculación con la inversión extranjera y el contacto estrecho entre proveedores y usuarios, tiende al proceso de especialización intraindustrial, que actualmente ha adquirido gran importancia en la región, dado el conjunto de prácticas empresariales, asociadas a la apertura y a la desreglamentación, así como a la desverticalización de empresas y el consecuente incremento de relaciones entre empresas y proveedores independientes de distintos tamaños.

La relativamente pequeña inversión intraregional de las empresas (aun en comparación con la proveniente de los países desarrollados) se destaca por su gran dinamismo y su interesante proyección. En este aumento, participan no sólo inversionistas de los países de la región, sino también de terceros países, que establecen Joint-Ventures y otras asociaciones empresariales con agentes de la región. Estas inversiones traen consigo conocimientos gerenciales, nuevas tecnologías y servicios, a veces, sin grandes aportes de capital.

Tomando en cuenta que la relación entre comercio e inversión es simbiótica, situación explicada como ejemplo en el carácter asimétrico de la relación entre América Latina y Europa-, ésta se manifestaría también a través del descenso de participación latinoamericana en el comercio comunitario.

En tal sentido, las actividades productivas de comercio y de servicios, hacen que los países se hayan abocado a la búsqueda de nuevas formas de mejora e

incremento de la productividad y eficiencia, a fin de poder competir con mayor eficacia principalmente en el mercado Comunitario.

De otro lado, debe considerarse como un importante componente del desarrollo económico a la expansión del comercio, la cual contribuye al crecimiento de los países, al mejoramiento de su productividad, tendiente a la especialización en las exportaciones, en las que se obtienen ventajas comparativas.

Debe asumirse por tanto que un sistema de comercio abierto y multilateral se convierte en un estímulo para el crecimiento económico, ya sea por una mayor eficiencia en el empleo de los recursos o por las oportunidades de expansión de la capacidad productiva - canalizadas por medio de nuevas tecnologías, inversiones e innovaciones del empresariado.

En el contexto de la economía globalizada, América Latina requiere estrategias para las nuevas relaciones comerciales en los sectores productivos, de servicio o de comercialización, para constituir particularmente bloques y se intensifiquen las transacciones entre o mediante estos sistemas organizacionales. A un nivel global se están demarcando cada vez más las diferencias entre los países centrales y periféricos; asimismo, las grandes potencias seguirán adoptando decisiones políticas y económicas con prescindencia de América Latina, en razón a que ésta carece de gravitación estratégica, como puntualiza Eduardo Ferrero Costa (1995); aún cuando tiene las condiciones para iniciar y optar nuevas formas de cooperación entre el sector privado y el público a nivel intraregional, para entrar con poder de negociación, por un lado, y por otro, poder contar con los recursos que demande la competencia en el mercado competitivo internacional.

Esos procesos han experimentado una transformación en consonancia con la nueva orientación de las políticas económicas. Las medidas de integración son hoy más flexibles que en el pasado y la orientación del proceso está abierta también hacia terceros países.

2.2 EL SECTOR PESQUERO EN EL CONTEXTO MUNDIAL Y REGIONAL

2.2.1. La pesca mundial

Tal como se menciona en el análisis efectuado por OLDEPESCA (1995), el 10 de diciembre de 1992, quedó abierta a la firma la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar, culminando así una labor de más de 14 años de intensas negociaciones en las que los intereses marítimos de más de 150 países de todas las regiones del mundo quedaron conciliados mediante un proceso de negociación sin precedentes en el desarrollo progresivo del derecho internacional.

Posteriormente, a partir del 16 de noviembre de 1994, (un año después del período previsto para las ratificaciones), entró en vigor la CONVEMAR, denominada con justa razón "la Constitución de los Océanos". Sin duda, dichos eventos han sido protagónicos y relevantes para la regulación del régimen jurídico de los océanos.

En el período transcurrido entre los citados procesos, los países ribereños han asumido diversas posiciones para la utilización de sus Zonas Económicas Exclusivas y, asimismo, han enfrentado las responsabilidades que emanan de los significativos cambios que se vienen operando en el orden jurídico internacional.

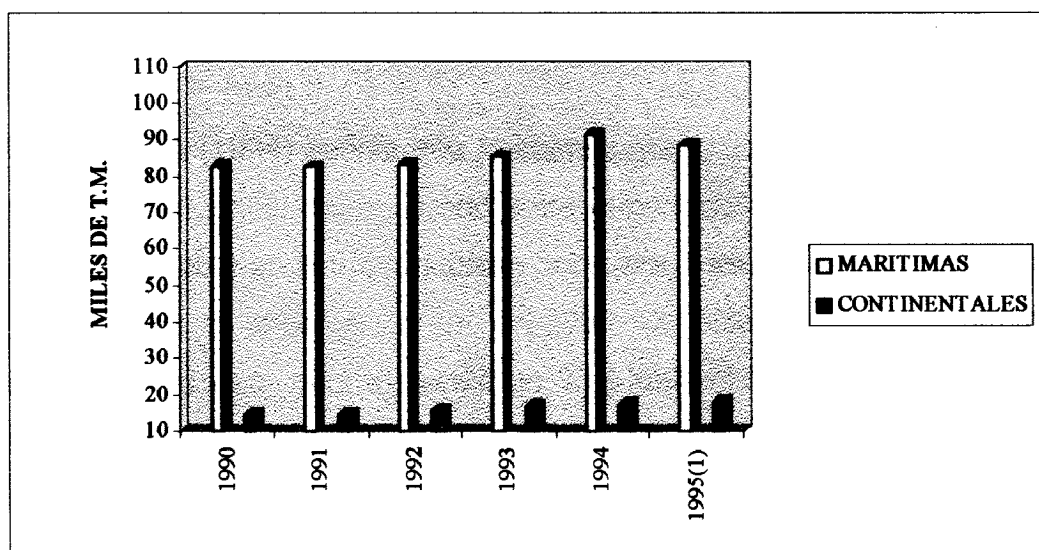
En 1995 en Nueva York el "Acuerdo sobre la Aplicación de las disposiciones de la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar, relativas a la conservación y ordenación de las poblaciones de peces transzonales y las poblaciones de peces altamente migratorias", y en Roma, en el marco de la vigésimo novena reunión del COFI de la FAO, en dicho año, se aprobó el "Código de Conducta para la Pesca Responsable".

Las mencionadas normativas internacionales hicieron necesario que la actividad empresarial, considere en su desarrollo, nuevos conceptos de aprovechamiento de los recursos renovables de la pesca, posibilitando ir al encuentro de una gestión bajo conceptos de desarrollo sostenible y conservación del medio ambiente marino y, asimismo, formar una nueva estrategia de mercado para los productos provenientes de la pesca.

De acuerdo a fuentes de OLDEPESCA y FAO la captura mundial de pescado, moluscos y crustáceos pasó de 39.5 millones de TM en 1960 a cerca de 98 millones TM. en 1990, incluidas especies de agua dulce y acuicultura aportando aproximadamente el 18% del total mundial, de las capturas de pescado, América Latina y El Caribe, lo que refleja la importancia de la región en el contexto mundial de la pesca.

La pesca mundial alcanzó en 1995 un total de 106.5 millones de TM., cifra menor en 2.4% a la obtenida en el año 1994, que fue de 109.2 millones de TM. La pesca se mantiene como una actividad de gran importancia en la provisión de alimentos, generación de divisas y empleo. No obstante su declinación, las capturas en el año fueron 4.2% mayor al promedio de captura registrado para el período 1990-1995, que fue de 102 millones de TM. (Ver Gráfico N° 1).

GRAFICA N° 1
CAPTURAS MUNDIALES SEGUN AMBITO
ESPACIAL



Fuente: OLDEPESCA - 1995

Elaboración: Propia

Son varios los factores que sirven a los efectos de explicar la menor captura en el año 1995, uno de ellos -el fundamental- es el impacto que tuvieron los cambios bio-oceanográficos en las poblaciones de pequeñas especies pelágicas, que se redujeron de manera considerable.

La participación de la pesca continental en la captura mundial fue de 18 millones de TM. que representa el 18% del total global, registrando interesantes tasas de crecimiento.

Un análisis histórico de la pesca mundial nos permite observar que, después de cierta declinación en la década de 1970, la pesca en aguas marinas y continentales en el período 1980-1990, alcanzó tasas de crecimiento promedio de 3.6%, explicadas principalmente por las mayores capturas de cinco especies: colín de Alaska, jurel

chileno, anchoveta, sardina japonesa y sardina chilena. Durante los cuatro primeros años del decenio de 1990, las capturas aumentaron a una tasa promedio de 5.6%. En el año 1990 la producción mundial de pescado alcanzó las 97.5 millones de toneladas; posteriormente esta producción fluctuó (1991-1992) entre 97.3 y 98.7 millones de toneladas, hasta alcanzar en 1993, 1994 y 1995 la cantidad de 101.2 , 109.2 y 106.5 millones de toneladas, respectivamente.

OLDEPESCA (1994) señala que la comercialización internacional de productos pesqueros a nivel mundial, ha registrado entre el período de 30 años (1960-1990) un crecimiento comparable al de la producción pesquera, pasando de 4.5 millones de Tm. en 1960 a cerca de 16 millones de Tm. en 1990. Considerando, los productos en su equivalente en peso vivo, más o menos un 35% del volumen de la captura se está destinando al comercio internacional. Existen en este contexto, tres corrientes principales en el comercio internacional de productos pesqueros:

- a) De los países en desarrollo a los países desarrollados (compuesto en su mayoría por productos de valor relativamente alto, exceptuando la harina y aceite de pescado).
- b) De los países desarrollados a los países en desarrollo (especialmente productos de bajo valor) y,
- c) Entre los países desarrollados. Esta se realiza en pequeña escala.

2.2.2 La actividad pesquera en la región.

La crisis económica del decenio de 1980, resulta ser un catalizador de las importantes transformaciones de la política estructural de la región de América Latina y el Caribe. Tal crisis está dando frutos en la década de 1990, en forma de economías

más competitivas a nivel internacional y en la reactivación del crecimiento en varios países, como lo señala la CEPAL (Marzo 94). La recuperación económica ha estado acompañada también, por una reanudación de los procesos de integración, entre cuyos componentes sobresale el comercio que los países de la región realizan entre sí.

La producción pesquera desarrollada por las empresas de los países de la región alcanzó en el período 1980-1990 tasas de crecimiento promedio de 6%. Durante los primeros años del decenio de 1990, se observa índices medios de crecimiento anual de 9.9%, habiéndose capturado en 1991 y 1992, 17.5 y 18.5 millones de TM., respectivamente. Se destaca el notable incremento observado entre 1993 , 1994 y 1995, años en los cuales se pescó aproximadamente 18.7 , 24.5 y 21.5 millones de toneladas respectivamente (Gráfico No. 2), lo que ha permitido que la región participe con un 20% en el total a nivel mundial. (OLDEPESCA 1995).

GRAFICA N° 2



Fuente: OLDEPESCA - 1995

Elaboración: Propia

La gestión empresarial pesquera en los países de América Latina y el Caribe, mantiene su estructura tradicional, y se basa en la captura de grandes volúmenes de especies pelágicas pequeñas (anchoveta, sardina, jurel y otros), que constituyen el 90% del total; y, por otro lado, en la extracción de especies de alto valor comercial como el atún, especies de escama, camarón, langosta y otros.

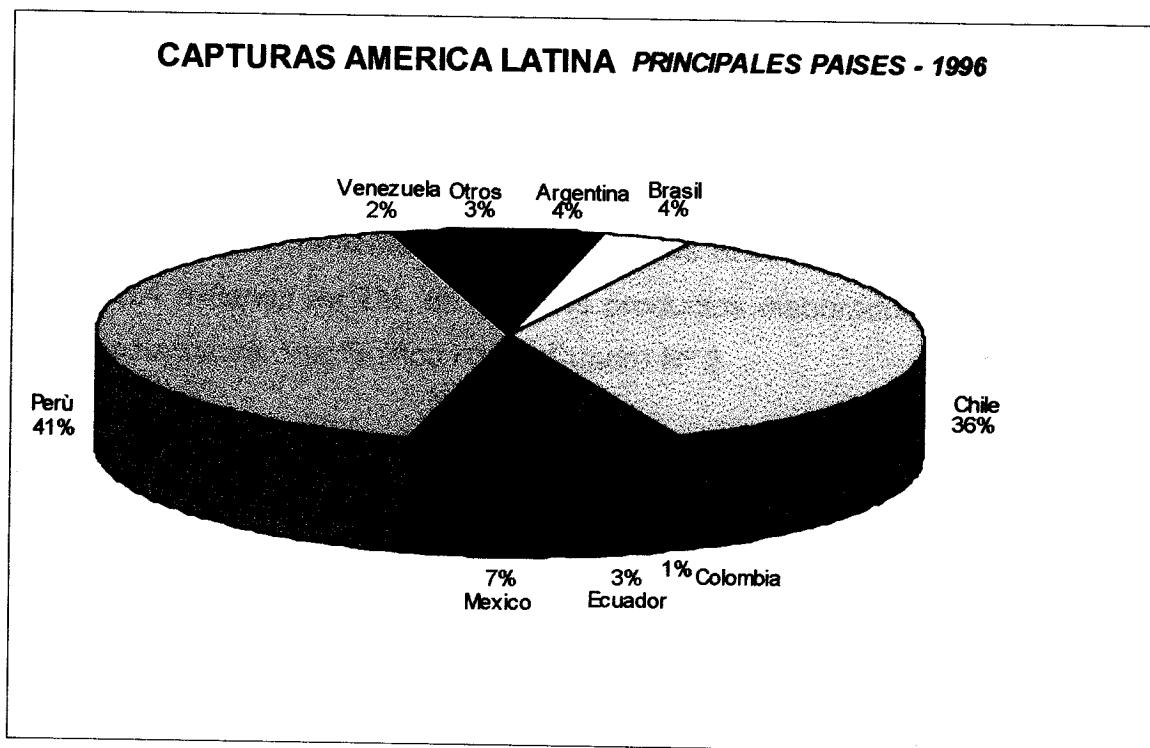
Las pesquerías de especies pelágicas mantienen su orientación hacia la producción de harina y aceite de pescado. Las mayores capturas se ubican en los caladeros del Pacífico sur-oriental. Se estima que en 1995 las capturas de Chile, Perú,

Ecuador y Colombia ascendieron a 17.3 millones de TM., lo que comparado con lo extraído en 1994 (ascendente a 20 millones de TM.), revela un decrecimiento de 13% en estos últimos dos años. Ver Gráfico N° 3 y Cuadro N° 1.

CUADRO N° 1
CAPTURAS AMERICA LATINA - PRINCIPALES PAISES

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
ARGENTINA	566.570	648.636	676.638	705.316	730.316	745.000
BRASIL	633.599	669.149	665.786	675.756	697.577	705.000
CHILE	5.424.247	6.166.081	6.628.365	6.190.648	8.021.043	7.890.242
COLOMBIA	127.858	113.401	164.596	147.759	123.707	167.080
ECUADOR	435.333	512.763	527.000	482.135	550.000	530.000
MEXICO	1.447.143	1.453.278	1.246.425	1.191.600	1.280.502	1.404.384
PERU	6.872.208	6.959.100	7.598.400	8.450.600	12.167.363	8.990.700
VENEZUELA	339.286	344.449	340.138	354.707	441.472	504.527
OTROS	556.019	588.549	531.058	577.311	566.541	582.234
TOTAL	16.402.263	17.455.406	18.378.406	18.775.832	24.578.521	21.519.167

Fuente: OLDEPESCA: Situación Regional de la Pesca y la Acuicultura, 1996
Elaboración : Propia



Otro grupo de empresas de la región que desarrollan su actividad en países como: Cuba, Venezuela, Brasil, Ecuador, México y países del istmo centroamericano presentan significativa participación en la actividad pesquera regional mediante sus capturas de especies hidrobiológicas de alto valor comercial, especialmente con predominancia de la pesca de camarones, langostas y especies de escama.

Es destacable la presencia de importantes empresas y consorcios en Brasil, Argentina y Uruguay, países ribereños del Atlántico sur-occidental, que en los últimos años capturaron principalmente especies tales como merluza, sardinela, camarón langostino y cefalópodos como la pota y calamar común.

La captura y procesamiento de merluza en el Atlántico sur-occidental ha mantenido un promedio anual (1984-1990) de 400,000 Tm./año, como resultado de un mayor esfuerzo pesquero realizado por los países y por la ejecución de Convenios de Pesca. Según informes preliminares, se estiman niveles de capturas en el año 1995, en Brasil, Argentina y Uruguay, que alcanzan 705,000, 745,000 y 150,000 TM., respectivamente.

La producción industrial pesquera de América Latina y el Caribe en el período 1990-1995, registró incrementos en los promedios anuales de 5.3%, alcanzando en 1995, los 6.4 millones de TM. de diversos productos elaborados provenientes de la pesca y la acuicultura. Ver Gráfico N° 4 y Cuadro N° 2.

CUADRO N° 2

PRODUCTOS PESQUEROS ELABORADOS - PAISES AMERICA LATINA

PRODUCTOS	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Conservas	369	395	402	417	545	487
Congelados	1.120	1.201	1.224	1.269	1.436	320
Otros	88	93	95	98	107	96
Harinas y Aceites	3.274	3.383	3.523	3.575	5.090	4.547
TOTAL	4851	5072	5244	5359	7178	5450

Fuente: OLDEPESCA - 1995

Elaboración: Propia

GRAFICA N° 4



La harina y aceite de pescado, los productos de mayor importancia en términos de volúmenes alcanzaron, en 1995, 3.9 millones de TM. y 0.7 millones de TM. En términos relativos, estos productos constituyen aproximadamente el 70% de la producción total. Los principales países productores de harina de pescado en la región, son Perú, Chile, Ecuador y México.

Los productos congelados continúan en orden de importancia con una producción de 962,000 TM., que representa el 14% de la producción regional. La producción de conservas de pescado, y la de crustáceos y moluscos frescos y seco-salados fue de 487,500 y 320,700 TM. respectivamente, con porcentajes de 7.3% y 5%. La producción de seco salado de pescado, productos curados y ensilados, algas y otros alcanzaron una menor participación.

La producción pesquera proveniente de la captura de peces pelágicos, declinó en 1995. La producción en el Perú, por efecto de las variaciones oceanográficas, refleja un menor desembarque. Por ello la industria pesquera tuvo una declinación en su nivel productivo. La producción de harina y aceite de pescado, descendió de 2.3 millones de TM. en 1994 a 1.8 millones de TM., la cual representó una disminución de 23%. Igualmente, el rubro de congelado tuvo una disminución de 35% mientras que las conservas aumentaron en 45%.

La industria pesquera de Chile, también mostró menores niveles productivos. La producción de harina de pescado descendió de 1.5 millones de TM. en 1994 a 1.4 millones de TM. en 1995, significando el 8% de reducción en dichos años. El rubro congelado y conservas de pescado mantienen su nivel de 130,000 TM. y 80,000 TM., respectivamente.

La menor producción de harina y aceite de pescado por Perú y Chile, han influenciado a nivel global en la producción regional.

Las exportaciones pesqueras continúan siendo la principal actividad en el desarrollo sectorial pesquero. Esta mantiene a algunos países de América Latina con un alto nivel competitivo a nivel internacional. Ver Cuadro N° 3.

CUADRO N° 3

**EXPORTACIONES DE PRODUCTOS PESQUEROS DE AMERICA
LATINA Y EL CARIBE - PRINCIPALES PAISES**

PAISES		1990	1991	1992	1993	1994	1995
ARGENTINA	V	323	328	345	364	383	394
	Q	256	260	274	289	304	310
BRASIL	V	139	154	162	184	168	168
	Q	32	42	57	43	36	36
COLOMBIA	V	118	119	175	180	105	229
	Q	47	47	70	65	40	86
CHILE	V	917	1.119	1.126	1.066	1.627	1.508
	Q	1.263	1.326	1.370	1.300	1.907	1.753
ECUADOR	V	468	587	609	519	571	508
	Q	150	153	131	132	146	130
MEXICO	V	447	454	384	423	469	681
	Q	153	137	117	118	87	190
PERU	V	407	502	518	621	902	962
	Q	1.240	1.233	1.134	1.844	2.554	2.148
VENEZUELA	V	113	232	204	210	233	277
	Q	49	79	70	72	80	95
OTROS	V	431	523	520	1.248	566	589
	Q	134	158	148	367	179	176
TOTAL	Q	3.324	3.435	3.371	4.230	5.333	4.924
TOTAL	V	3.363	4.018	4.043	4.815	5.024	5.316

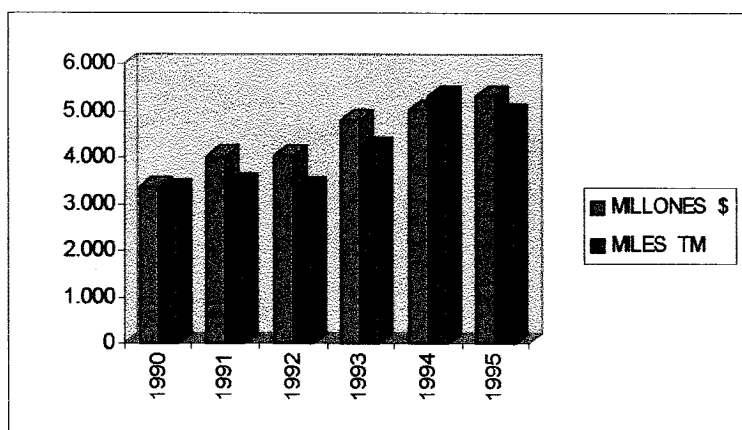
Fuente: OLDEPESCA, DT Nro 3/XII RO-CM-96

Elaboración: Propia

El comercio exterior de productos pesqueros ha registrado (en el período 1990 - 1995) incrementos significativos, con promedios anuales de 8%. En el año 1995, se registraron exportaciones que ascendieron 4.9 millones de TM.; con un valor de 5,315 millones de dólares americanos. La participación del comercio de América Latina y El Caribe en el comercio mundial de productos pesqueros se estima en 13%.

GRAFICA N° 5

EXPORTACIONES DE PRODUCTOS PESQUEROS DE AMERICA LATINA



Fuente: Cuadro N° 3

Elaboración: Propia

Las exportaciones de productos pesqueros en los años 1990-1995 ha tenido cambios considerables; aumento en su valor en 1.5 veces. En el citado período, el Perú aumentó en 2.3 veces sus valores de exportación; Chile tuvo una fluctuación de incremento desde 1990 a 1994, luego supera en 1995 el nivel de 1990 en 64%; México incrementó el valor de sus exportaciones en 1.5 veces. La tasa más alta corresponde a Venezuela, el valor de sus exportaciones se incrementó en 2.4 veces.

En volumen, las exportaciones de harina y aceite de pescado, son los más relevantes en la región, alcanzando registros mayores a 3.6 millones de TM. Se participa con el 50% de la producción de harina y aceite de pescado a nivel mundial. La Unión Europea, y los países Asiáticos son los principales demandantes de la producción regional en este rubro.

De otro lado, los productos refrigerados y congelados en base a pescado y mariscos, mantienen sus niveles de exportación con tasas de crecimiento promedio anual de 3.5%. Se estima que en el año 1995 se ha exportado 1.1 TM. de dichos productos.

El rubro conservas de pescado y mariscos mantiene su nivel gravitante en las exportaciones de productos pesqueros de la región.

En efecto, en el año 1995, la balanza comercial pesquera de la región ha sido positiva al presentarse un superávit de las exportaciones sobre las importaciones. En dicho año, el valor de las exportaciones son de US\$ 5,315 millones y las importaciones sumaron 546 millones de dólares.

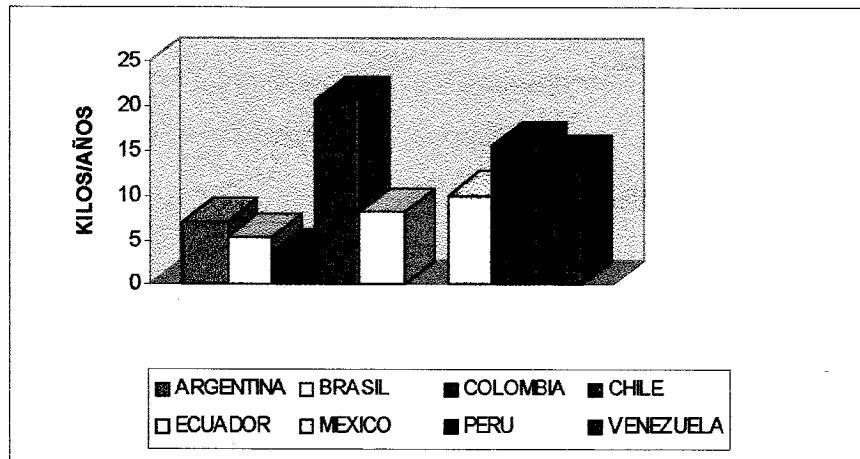
De 21 millones de toneladas que se capturaron en la región en el año 1995, se orientaron al consumo interno 3.3 millones de TM., determinando un consumo per cápita promedio de 7.1 kg/año por habitante.

El consumo de pescado y mariscos en los últimos años, mantiene su tendencia con tasas inferiores al consumo promedio mundial, el cual se sitúa en 13 Kg./Habitante/año. Los países de la región mantienen aún fuerte dependencia con respecto a los mercados externos y una débil demanda local de pescado (a pesar de los esfuerzos que se realizan para promover el consumo de productos pesqueros).

Asimismo, se observa con expectativas la potencialidad del mercado regional para los productos pesqueros. La región con aproximadamente 468 millones de habitantes, ha tenido un abastecimiento de productos pesqueros de 15%, del total extraído.

A nivel de países se presentan registros significativos en el consumo de pescado y mariscos; en Chile (20kg), México (10kg), Perú (15.5kg), Venezuela (15 kg), Cuba (13Kg), Argentina (7Kg) y Brasil (5.4 Kg), entre otros países. (Ver gráfica N° 6).

GRAFICA N° 6
CONSUMO PERCAPITA DE LOS PRINCIPALES
PAISES PESQUEROS DE AMERICA LATINA
1995



Fuente: OLDEPESCA - 1995

Elaboración: Propia

En los países del istmo centroamericano, se mantienen aún bajos los niveles de consumo, con promedios anuales menores al 3%, excepto Panamá y Costa Rica, los cuales alcanzaron un consumo interno de 7.5 kg y 8.6 kg.

Los registros mencionados principalmente se refieren al suministro de los productos de la pesca al poblador de las capitales y ciudades importantes en los países. En tal sentido, se estima que el consumo rural en los países alcanza menores niveles.

La producción pesquera basada en la pesca en aguas continentales ha estado orientada a la producción de pescado fresco y refrigerado. Sin embargo, la crianza de

especies hidrobiológicas en aguas marinas y continentales con fines comerciales (acuicultura), ha alcanzado en los últimos años niveles de gran gravitación económica para algunos países de América Latina, cuya producción bajo la forma de productos congelados se orienta principalmente a los mercados de exportación. Chile, Ecuador, México y otros, son los más representativos en el mercado internacional con productos tales como: salmón y truchas congeladas, productos congelados de camarón de cultivo (Ecuador) y moluscos congelados.

Para una mejor ilustración del desenvolvimiento de esta actividad productiva emergente en la región, se describe a continuación la evolución e importancia de estas pesquerías:

La pesca continental en la región en el período 1990-1995, ha tenido una importante expansión ha determinando una tasa de crecimiento promedio anual de 3.6 %. Sin embargo, la brecha de la pesquería continental con la marítima, continúa manteniendo importantes deficiencias de participación en el total de la pesca. En 1995, se han realizado capturas en la pesca continental estimadas en 784,000 TM.

La acuicultura en la región, ha evolucionado positivamente, participando con aproximadamente el 1.8 % de la producción a nivel mundial que se estima en 14 millones de TM anuales.

La acuicultura comercial de Chile, ha alcanzado importante gravitación en la actividad pesquera de exportación, con claras tendencias crecientes, la producción acuícola fue mayor de 150,000 TM, con un valor aproximado 500 millones de dólares americanos. Las especies de cultivo más representativas las constituyen los salmónidos, las conchas de abanico, abalones y algas. Asimismo, el país viene diversificando su producción porcentual de la acuicultura, incorporando nuevas tecnologías para especies de alto valor comercial (esto permitirá su competitividad en los mercados internacionales), en ellas se tiene el cultivo del turbot; mejoramiento e

innovaciones de la tecnología de producción del abalón rojo de California y a nivel de experimentación, el esturión blanco.

El cultivo del camarón en el Ecuador, se estima en 90,600 TM. con un valor aproximado de 439 millones de dólares, siendo el camarón la principal especie de cultivo.

La producción en México se viene desarrollando en base al cultivo del camarón y de especies de agua dulce como la tilapia, carpa y trucha, entre otros. La producción en 1995 alcanzó a 157,574 TM.

Cuba viene implantando importantes aportes para el mejoramiento de sus cultivos de tilapias, carpas y otras especies.

2.3. LA INTERACCION EMPRESARIAL EN AMERICA LATINA

En América Latina se vienen efectuando cambios a niveles empresariales que faciliten la relación empresarial pesquera fundamentalmente una de las acciones que se ha llevado a cabo ha sido la creación de la Asociación Empresarial Pesquera de América Latina -ALEP-.

La ALEP es una organización regional, no gubernamental y sin fines de lucro, con personalidad jurídica propia promovida por la Organización Latinoamericana de Desarrollo Pesquero -OLDEPESCA y por mandato de la X Conferencia de Ministros de Pesca de América Latina, Resolución No.102-CM del 8 al 10 de Marzo de 1994. Suscrita el 10 de Junio de 1994 en Boca de Río, Veracruz, México, según consta en el acta de constitución. (ALEP 1994).

La ALEP se rige por sus Estatutos y Reglamento suscritos en la Ciudad de Manzanillo, Estado de Colima, Estados Unidos de México el 21 de Setiembre de 1994;

con sede en la Ciudad de México, Oficinas de la Cámara Nacional de la Industria Pesquera de México.

Esta constituye una nueva modalidad de cooperación regional de las organizaciones empresariales representativas de los sectores pesqueros, las empresas productivas, de procesamiento y de comercialización, y las instituciones de cooperación y de financiamiento para el desarrollo de la pesca en América Latina.

Se consigna también la ALEP como el medio de fortalecer la base competitiva desde la cual poder penetrar los mercados mundiales en reconocimiento de los principios de libertad empresarial y libre gestión comercial, cuya aplicación coadyuva a superar la problemática económica y social de América Latina.

OLDEPESCA (1994) señala que los objetivos de ALEP están en función de proponer -bajo un esquema de unión de las organizaciones empresariales- un conjunto de soluciones a las limitaciones en la gestión empresarial regional; teniendo en cuenta además que la pesquería latinoamericana constituye en la actualidad alrededor del 23% del total de la captura mundial, sin embargo, los empresarios y pescadores latinoamericanos no perciben los ingresos que esta significativa participación debería reportarles. Se plantea en este sentido, considerar las siguientes exigencias:

- a) El acelerado proceso de cambios en el comercio internacional pesquero.
- b) Presencia de mecanismos y restricciones arancelarias y no arancelarias tales como sistemas de calidad de productos y cuotas, entre otros en el comercio internacional que, bajo nuevas modalidades vienen entorpeciendo el libre flujo de productos pesqueros en el mercado internacional.
- c) Diversas prácticas proteccionistas que emplean los bloques empresariales bajo argumentaciones ecologistas que promueven acciones restrictivas del comercio de productos pesqueros.

- d) Insuficiente capacidad para brindar respuestas oportunas e integrales que refuercen la capacidad de negociación, y asimilar el acelerado desarrollo científico y tecnológico de los países competidores en el mercado externo.
- e) Tendencia en individualizar el esfuerzo del sector productivo pesquero para promocionar e incrementar el flujo del comercio intraregional.
- f) La insuficiencia de sistemas de información comerciales oportunos para fines empresariales, que permitan incrementar las ventajas comparativas de las empresas del sector pesquero regional.
- g) Inapropiado manejo de los recursos pesqueros a través de empresas conjuntas u otras formas de gestión empresarial.
- h) Implementación de condiciones integrales para proporcionar las bases requeridas y captar flujos de inversiones con eficiente efecto económico-social en la Región.

2.4 LA PESCA EN EL PERU.

El Perú es uno de los países pesqueros más importantes del mundo. Su costa, con una extensión de 3,100 Km. está caracterizada por la presencia de zonas de intenso afloramiento que, asociada a diversos factores ambientales y biológicos, hacen de sus aguas un ecosistema de gran productividad natural, con la consecuente presencia de una inmensa variedad y cantidad de recursos pesqueros.

En el contexto mundial, el Perú ha venido ocupando en los últimos años el segundo lugar -después de China- en volumen de recursos capturados que en algún momento ha bordeado el 10% de la captura total. La contribución del Perú es tan

importante que históricamente se ha puesto en evidencia que el crecimiento de la producción mundial de pescado ha sido, en parte, dependiente de los niveles de captura alcanzados por la pesquería peruana. (ITP 1996).

La actividad productiva pesquera, tiene sus inicios en la época prehispánica. Diferentes historiadores apuntan a afirmar que el mar influyó en la totalidad del pensamiento y del quehacer del nativo habitante de la tierra peruana, principalmente manifestado en las evidencias de la cultura Moche, Chincha y Paracas, entre otras.

Posteriormente en la época del virreinato y república, la pesca mantuvo su nivel de importancia sobre todo por la explotación del guano de las islas, abono natural asociado a la actividad de la pesca, razón por la cual, algunos historiadores resaltan la participación de la especie anchoveta, como base en la producción de guano de las islas, cuyo comercio favoreció la economía nacional y financió diversos proyectos de carácter nacional.

Con el transcurso de los años se resalta la actividad en la década del 60 y antes, en la cual, el Perú con barcos de bandera USA y con permisos para operar pescaba variedades como el atún, barrilete y bonito; con sus tripulantes peruanos. Las capturas fueron desembarcadas en Chimbote y Paita, donde se congelaban las especies y se las vendían las especies enteras para las conserveras extranjeras de San Pedro, San Diego o Puerto Rico. En dicha década, el Perú ocupó el primer lugar en América Latina, como país atunero. (PESCA 1978).

La industria de reducción de pescado, es decir la producción de harina y aceite, tuvo su mayor relevancia a mediados de los 60 y a principios de la década del 70, en que participamos de la pesca mundial como del primer país pesquero, con más de 10 millones de TM. de extracción del recurso pesquero; no obstante tal liderazgo mundial el desarrollo tecnológico de las fabricas privadas dejaba mucho de desear, en parte por el empirismo en la concepción y diseño de las plantas; y en el cálculo y selección de su equipo.

En 1970 se creó mediante DL 19999, la Empresa Pública de Producción de Harina y Aceite de Pescado -PESCA PERÚ-, para que se encargue de la producción harina y aceite de pescado. En virtud a la estatización de la pesca realizada simultáneamente, este proceso transfirió de la actividad privada a la actividad pública, aproximadamente 99 fabricas de procesamiento en diferentes puertos y áreas del litoral, además de una flota de bolicheras de más de 1,000 embarcaciones pesqueras, muchas de ellas consideradas como obsoletas.

Igualmente para fines de comercialización externa de la harina, se creó la empresa publica de comercialización de harina y aceite de pescado -EPCHAP.

En el año 1974 ,se inicia una carrera de instalación de fabricas de conservas del sector privado, debido a la aparición de la sardina en volúmenes importantes para la industria de consumo humano directo, como también al monopolio de la producción de harina.

En dicho contexto, se denotó un crecimiento desordenado de la actividad, y posteriormente la evolución de las plantas de producción de harina y aceite de pescado en base a residuos de la industria conservera; lo que trajo consigo con el transcurso de los años la apertura de nuevas licencias de pesca para la producción de harina de pescado.

En la década del 80 la comercialización de la harina de pescado continuó en manos de Pesca Perú, y la de conservas y congelados estuvo totalmente en manos del sector privado que actuaba individualmente y sin coordinación corporativa corriendo el riesgo de sufrir fluctuaciones en los precios.

La experiencia empresarial en el sector pesquero en los últimos años diez años ha tenido un proceso de modernización y mejoramiento tecnológico, siendo una actividad abierta y sujeta a la normatividad del Ministerio de Pesquería.

El aprovechamiento sostenible de los recursos pesqueros manifestado por la Sociedad Nacional de Pesquería -SNP (1993) es una de las preocupaciones principales que encara el país, y en el que están inmersos todos los agentes económicos, en promover el uso racional de los recursos renovables, como son los pesqueros, los mismos que demandan la necesidad de nuevos planteamientos para la gestión pesquera, más elaborados que los adoptados en el pasado.; ya que el desarrollo de la industria pesquera en cualquier lugar del mundo, está íntimamente ligada a la disponibilidad del recurso marino.

En el Perú se clasifica el sub-sector del procesamiento y utilización y los recursos pesqueros en dos grandes grupos de acuerdo al destino final de la materia prima según ONU/FAO (Junio 1992):

1. Para consumo humano indirecto (CHI), cuando se destina a la producción de harina y aceite de pescado; y,
2. Para consumo directo (CHD) cuando se destina a la producción de conservas, congelados, productos curados/seco-salados, salpresos, ahumados, pastas y embutidos o el consumo fresco o enfriado (enhielados o refrigerados).

2.4.1 El Contexto Legal

La actividad empresarial de la actividad pesquera se rige por La ley General de Pesca, Decreto Ley 25977 del 7 de diciembre de 1993, que norma la actividad pesquera y acuícola y promueve su desarrollo sostenible como fuente de alimentación, empleo y divisas. Dicho D.L., consta de 12 Títulos y 90 Artículos, metódicamente tratados y orgánicamente sistematizados en función de conferir seguridad jurídica en dicha actividad.

El Reglamento de la Ley de Pesca, Decreto Supremo 01-94 publicado el 15 de enero de 1995, norma bajo disposiciones reglamentarias que garantizan la adopción de medidas que contribuyan a alentar la investigación, conservación, extracción, cultivo, procesamiento y comercialización de los recursos pesqueros.

En dicho reglamento se define a la actividad pesquera como un conjunto de elementos interactuantes en un sistema que permite la obtención de los beneficios que deriven de la explotación racional de los recursos hidrobiológicos vivos del mar y de las aguas continentales.

Una de las medidas de singular importancia en la Política Pesquera, constituye los Lineamientos para la elaboración del Programa de Adecuación y Manejo Ambiental-PAMA-.

El PAMA está orientado a la recuperación y mantenimiento apropiado de los ecosistemas, mantenimiento de la biodiversidad, reduciendo al mínimo los riesgos de los efectos irreversibles, evitando desperdicios y daños incidentales de los recursos y de su medio ambiente.

El Ministerio de Pesquería señala que, mediante la aplicación del ordenamiento ambiental se podrá hacer uso eficiente del recurso pesquero, obteniendo mayor producción con una menor utilización del recurso; también se podrá superar la calidad de los productos, que se sustenta en la mejora de las etapas del proceso productivo y en el uso de tecnología adecuadas para que estos resulten menos perecederos y sin mayor valor agregado haciéndoles más competitivos en los mercados. De igual forma se podrá mejorar el manejo y el tratamiento de los ecosistemas naturales para la sostenibilidad de los recursos.

De igual forma se podrá mejorar el manejo y tratamiento de los ecosistemas naturales para la sostenibilidad de los recursos.

En ese sentido el Reglamento de la Ley General de Pesca en su Título VIII "E LA PROTECCION DEL MEDIO AMBIENTE", norma la protección y la conservación de los recursos pesqueros y su medio ambiente, en los artículos 130, 131, 132, 133, 134 y 135, los cuales norman la obligación de las personas naturales y jurídicas que desarrollen actividades pesquera de mantener acciones de protección y conservación y manejo del medio ambiente en la actividad pesquera.

Por otra parte, la contribución de la participación productiva pesquera en el Producto Bruto Interno alcanzó en 1994 a 3.4 % y en 1995 a 2.6%, con una generación de divisas aproximadamente a US\$1,000 millones al año, agregando gran cantidad de mano de obra, insumos industriales para las plantas y flota .

Debe mencionarse que el sector pesquero en el año 1990 alcanzó el tercer lugar en aporte de divisas a la Balanza Comercial después del sector Minero y Manufacturero, esta situación se ha evolucionado favorablemente ocupando el segundo lugar en aporte de divisas después del sector Minero en 1995. (Webb y Baca 1995).

Respecto a la participación de las pesqueras y productos pesqueros en el mercado internacional, el Perú tiene una posición de primer nivel en la exportación de harina y aceite de pescado.

El acceso a los mercados de la harina de pescado y aceite de pescado está orientado al estrato de calidad media a baja, de menor precio que la producida por empresas con tecnologías más desarrolladas de otros países, tales como Noruega y Japón, entre otros.

En el aspecto laboral el sector pesquero cuenta con una PEA de 60,385(1994) trabajadores, de los cuales 48,730 realizan sus trabajos como pescadores, es decir actividades extractivas, dicha fuerza laboral se distribuye en 6,050 pescadores para el consumo humano indirecto (harina de pescado) y 42,680 son pescadores para el consumo humano directo. (Webb y Baca 1995).

La fuerza laboral representada por los pescadores de consumo humano directo, esta constituida principalmente por los pescadores artesanales en la pesquería marítima y continental los cuales se estiman en un 90% pescadores , este sector. Los pescadores artesanales son de gran importancia, en virtud a que, sustentan la actividad de extractiva para la alimentación con productos pesqueros a la población del país.

La actividad artesanal se organiza a través de organizaciones comunales, gremios y asociaciones a nivel de todo el litoral.

La pesca industrial absorbe a aproximadamente a 10,318 pescadores distribuidos en la flota de consumo humano directo y la flota de consumo humano indirecto, la cual esta compuesta de 264 embarcaciones y 450 embarcaciones respectivamente.

Los trabajadores pesqueros del sector industrial alcanzan aproximadamente una PEA de 11,655 (OLDEPESCA, 1994) trabajadores, dedicados a la transformación, se distribuyen en las actividades de producción de harina y aceite de pescado, elaboración de enlatados y congelados principalmente, en este sector, agrupan en mayor proporción mano de obra calificada para éstas actividades empresariales.

La distribución de la mano de obra en este rubro, esta compuesta de la siguiente forma: Actividad para enlatados 5,340 trabajadores, harina de pescado 4,170 trabajadores, congelado 2,145 trabajadores y otros. (Webb y Baca 1995).

De acuerdo a información disponible, no se tiene registros del nivel gerencial en el sector empresarial pesquero, sin embargo, de acuerdo a trabajos de campo en la presente investigación han permitido notar los diferentes niveles gerenciales y de decisión.

Definida por gerentes de alta dirección, staff técnico, jefes de planta y de líneas y funcionarios de actividades administrativas de apoyo. Siendo en muchos casos, el propietario o inversionista el que desempeña el nivel gerencial de mayor jerarquía, manteniendo una gestión centralizada, y regida aproximadamente por aspectos de la normativa legal e institucional del sector.

Las empresas pesqueras en el Perú, fundamentalmente están orientadas a la producción de harina y aceite de pescado, conservas de pescado, congelado de pescados y mariscos, seco salados y otros productos, así como empresas dedicadas a la explotación de los recursos hidrobiológicos; que se ha llegado en 88 especies marinas de la diversidad existente en el Mar Peruano.

2.4.2. Tipos de Empresas y Estructuras Organizativas

La estructura organizativa del sector pesquero está definida por las actividades de carácter Pública y Privada. El sector tiene como organismo rector al Ministerio de Pesquería; como instituciones descentralizadas al Instituto del Mar y al Instituto Tecnológico Pesquero del Perú, y Pesca Perú como empresa procesadora de los productos pesqueros con participación del estado y se encontrándose en proceso de privatización .

Igualmente participan en la industria pesquera para el procesamiento de recursos pesqueros, el sector privado, actividad productiva desarrollada por 245 empresas; que realizan sus actividades en el área extractiva, a través de una flota artesanal e industrial.

Las Empresas están identificadas en diferentes niveles, de acuerdo a su tamaño y gestión. Entre ellas se observan empresas definidas como consorcios. Modalidad empresarial de mayor gravitación en la actividad pesquera, tanto por la actividad de

pesca (extracción) como en el procesamiento industrial. Por otra parte en el contexto empresarial, también se cuenta con empresas de gestión independiente.

Esta estructuración se presenta en la producción integral y diversificada, es decir que una empresa elabora diferentes productos, tales como la harina de pescado, conserva, congelado y otros, así como a su comercialización y exportación.

El modelo tradicional de la industria pesquera tiene una composición importante en el área productiva de Reducción de pescado, es decir, la industria de harina y aceite, es la más relevante. Entre otras actividades productivas se cuenta también con industrias de productos hidrobiológicos: conservas, congelados y otros .

A. Empresas Harineras

Participan de la producción de harina y aceite de pescado el sector estatal y el sector privado. El sector estatal lo realiza a través de la Empresa PESCA PERU, la cual se encuentra en proceso de privatización. Posee 38 plantas, de las cuales 22 están operativas. Tiene una capacidad real instalada de 1,450 TM./hora contra 2,420 TM. por hora de capacidad teórica. El sector privado posee 67 plantas en operación que tiene 1,300 TM./hora de capacidad real instalada y 2,170 TM. de capacidad teórico del sector privado. Si se tiene en cuenta estos datos, se estima que funcionando 24 horas diarias de operación en 270 días al año, la industria tiene capacidad real para recibir y procesar 17.8 millones de TM. y 29.7 millones de TM. de pescado si se toma la capacidad teórica respectivamente.

En cuanto a la calidad del producto, las empresas declaran su producto harina denominada estándar con porcentajes de 65% de proteínas; aunque no todas las plantas garantizan este nivel de proteínas, de cuyo nivel se cotiza a precios internacionales. El aceite de pescado es procesado como aceite semi refinado y aceite sin refinar, cuyo destino es el consumo humano, previo tratamiento.

En el mercado, la harina de pescado peruana está considerada de calidad variable. Asimismo, en los últimos años se ha venido instalado plantas modernas de harinas especiales, las que tiene un mayor nivel de porcentaje de proteínas (90%). Esta harina está orientada en los mercados internacionales como alimentos balanceados para la acuicultura, especialmente por la captura de truchas y salmón, así como otros países con desarrollo acuícola relevante.

El tamaño de industria de harina de pescado está calificada por niveles de capacidad instalada de producción por plantas. Para el caso de la presente investigación, las empresas pesqueras han merecido una clasificación por el tamaño y volumen de producción anual, en razón a que se encuentran niveles de sub utilización en el registro de la capacidad instalada, el que podría distorsionar el análisis. El mismo sentido se presenta el siguiente orden en función de la producción anual:

A. 1. Empresas Super Grandes

Empresas denominadas así por el volumen de su producción anual, que superan las 200,000 TM. de producción. Califican en este grupo empresas tales como Sindicato Pesquero del Perú, que cuenta con ocho plantas de producción a nivel nacional, que en total acumulan 268,276 TM. (1995); igualmente califica como empresa de esta envergadura, la Empresa Pesca Perú, ubicada en el ranking 71 dentro de las 100 exportadoras más grandes e América Latina en el año 1993 (Webb y Baca 1995) y que registra una producción de 334,851 Tm. anuales, con veinte (20) plantas operativas.

A.2. Empresas Grandes

Empresas calificadas así, cuando su volumen de producción fluctúa entre 60,000 Tm. a las 200,000 Tm. anuales, como el caso de la Pesquera Austral con cinco plantas con 176,412 Tm. y Pesquera Hayduk S.A. la cual tiene tres plantas de producción con 112,185 Tm.

A.3. Empresas Medianas

Empresas cuyos tamaños se encuentran entre los 30,000 a 60,000 Tm. anuales; entre ellas se presentan en el sector once (11) empresas en diferentes partes del litoral, ejemplo de este rubro se podría señalar a la empresa Consorcio Pesquero Carolina S.A., con dos plantas que producen 41,457 Tm. y la Empresa del Mar S.A con una planta en Paita con 51,709 Tm. Las otras empresas calificadas de este tamaño tienen la misma composición de plantas descritas.

A.4. Empresas Semi Medianas

Empresas que tienen niveles de producción entre 20,000 y 30,000 Tm. anuales. En este tamaño de empresa se ubican siete (7) empresas, tales como la fábrica de Conservas Chancay, con la planta Chancay de 23,833 Tm.

A.5. Empresas de Menor Tamaño

Se clasifican en este grupo a aquellas empresas que tienen niveles de producción entre 10,000 a 20,000 Tm.; entre las cuales se ubican diez (10) empresas, así por ejemplo La Planchada con 19,096 Tm. y la Cía. Pesquera Sarimon en su planta de Chimbote de 10,695 Tm.

A. 6. Empresas de Tamaño Menor

Se considera a las empresas de producción con rangos entre 5,000 a 10,000 Tm. En este tamaño de empresas se ubican catorce (14) pesqueras, en su conjunto acumulan 109.84TM, entre ellas tenemos a la Pesquera Tauro S.A. en Casma con 5,719 Tm.

A.7. Empresas Pequeñas

Empresas que alcanzan una producción anual de 1,000 a 4,999 Tm. En este grupo se ubican once (11) empresas que alcanzar aproximadamente acumular 26,790 Tm., así por ejemplo AgroPesca S.A. produce en Tierra Colorada 1,839 Tm. anuales.

A. 8. Empresas de Tamaños Mínimos

Empresas que van de 0 a 1000 Tm. de producción. Generalmente este tipo de empresas trabajan con productos residuales de pescado y no en forma directa o con flota propia o alquilada. Se cuentan catorce (14) empresas que poseen estos tamaños, por ejemplo Envasadora Polaris-Chimbote con 969 Tm. y Camar S.A. en su planta de Pisco con 3 Tm.

CUADRO N° 4**NIVELES DE TAMAÑO DE EMPRESAS PESQUERAS
DE ARINA Y ACEITE
(En T.M. anuales)**

TAMAÑO PROD. ANUAL EN MILES DE T.M.	N° DE EMPRESAS PLANTAS	TOTAL ACUMULADO 1000 TM ANUAL
200 - 350	2	603
60 - 200	2	289
30 - 60	11	444
20 - 30	7	168
10 - 20	10	148
5 - 10	14	110
1 - 5	11	27
0 - 1	14	7
TOTAL	71	1796

Fuente: OLDEPESCA – 1995
Elaboració: Propia

B. Empresas Conservas de pescado

La industria conservera cuenta con 112 plantas industriales que pueden producir conservas de pescado y mariscos -éstas se encuentran distribuidas a nivel regional. La industria de conservas mantiene atraso tecnológico, y cuyos niveles de capacidad real, estimándose que emplean el 7% de su capacidad para producir conserva de pescado.

La industria de enlatados muestra tamaños de regular envergadura. Estimándose que se cuenta con una capacidad instalada de 193,710 cajas turno de 8 horas de trabajo, lo que muestra una producción teórica de 42 millones de cajas de conservas de pescado como probable producción total.

Los tamaños a niveles de producción empresarial se determinan de acuerdo a la siguientes capacidades:

1. Empresas con niveles mayores de 2000 cajas turno, califican cuarenta y uno (41) empresas en éste nivel de producción.
2. Empresas con volúmenes de producción de 1500 a 2000 cajas turno, cada 8 horas, este volumen alcanzan a producir catorce (14) empresas.
3. Empresas con registros de 1000 a 1500 cajas turno de 8 horas, se ubican a ocho (8) empresas en esta capacidad.
4. Empresas con volúmenes de producción de 500 a 1000 cajas turno de 8 horas; en éste nivel de producción se ubican cuarentinueve (49) empresas.

2. Empresas de Congelado

La industria de congelado de pescados y mariscos tiene una gran capacidad ociosa. En el país existen 62 plantas que tienen facilidades para la congelación, con una capacidad instalada de producción total estimada en 1,500 TM./día, y capacidad de almacenamiento de 55,800 TM., distribuida en 104 almacenes, 41 almacenes para refrigeración de 2,700 TM. de capacidad, y 42 plantas de producción de hielo en bloques y escamas. Los productos congelados están elaborados en base a la merluza, langostino, y últimamente a la sardina.

En la industria de congelado los tamaños están dados por la capacidad de procesamiento por Tm. día y por la capacidad de almacenamiento en frío congelado y refrigerado; así tenemos la siguiente clasificación:

1. Las empresas con mayores tamaños, son aquellas que cuentan con capacidades mayores a 20 Tm. día, turno. Son aproximadamente 24 empresas a lo largo del litoral. Las empresas de producción de otros productos no tradicionales registra tamaños poco significativos.
2. Las empresas que tienen niveles de registros de producción y almacenamiento de congelado en 10 a 20 Tm. por día. son 38 empresas.
3. Los tamaños de las empresas están fluctuando entre las que tienen una capacidad de 0 a 10 Tm. de producción al día., en este rubro se encuentran comprendidas 8 empresas.

Los productos frescos y refrigerados alcanzaron en 1995 a. 331,334 TM., los mismos que se distribuyen al consumo de la población. Estos productos en su mayor porcentaje provienen de la pesca artesanal.

D. Empresas Extractivas

Las empresas pesqueras que operan con embarcaciones, se denominan armadores pesqueros y están agrupados en diferentes instituciones nacionales y regionales, tales como la Sociedad de Armadores del Sur o la Sociedad de Armadores Pesqueros. La flota administrada y operada a nivel nacional en forma empresarial está compuesta por 782 embarcaciones¹.

Embarcaciones con una capacidad de bodega total de 160,000TM, esta flota se considera como flota costera; flota arrastrera de altura y flota atunera.

La flota industrial pesquera está constituida por 756 embarcaciones, de las cuales la mayoría son embarcaciones bolicheras que se dedican a la captura de redes de cerco y proveen de materia prima a la industria de harina y aceite de pescado, y al consumo humano directo. También hay un número menor de embarcaciones costeros.

La flota costera de cerco para la industria de harina y aceite de pescado está compuesta por 373 bolicheras con una capacidad de bodega de 88,000TM; para el consumo humano directo (consumo alimenticio) está constituida por 285 embarcaciones con capacidad total de bodega de 35,000TM. Esta flota en los últimos años viene atendiendo a la provisión de pescado a las plantas de harina de pescado.

La flota costera de arrastre está constituida por 87 unidades y la de arrastre de altura, por 11 unidades operativas. De otro lado, la flota artesanal está constituida por aproximadamente 5,362 embarcaciones con capacidad de bodega de 16,426 TM. De acuerdo a la Legislación Peruana, embarcaciones artesanales se denominan a aquellas menores de 30 TM. de capacidad de bodega, teniendo un promedio de 3.1 TM. por unidad.

¹ La cifra es preliminar. En la actualidad, se viene realizando un censo de embarcaciones pesqueras, cuyo resultado se estima modifique los actuales registros existentes.

2.4.3 Distribución Geográfica de las Plantas Pesqueras

La distribución de plantas pesqueras por áreas geográficas se concentran principalmente en el departamento de Ancash, Lima y Piura las cuales representan el 71% del número de plantas registradas a nivel nacional.

Geográficamente, los tamaños y distribución de empresas, se dan de la siguiente forma:

- i) Tumbes: Se ubican 12 plantas instaladas de las cuales se clasifican en: una planta de harina de pescado, 9 de congelado y 2 de curado (seco-salado).
- ii) Piura: En este departamento funcionan 45 plantas de las cuales existen 11 de enlatados, 12 de harina de pescado y 17 de congelado, también hay 5 de curados.
- iii) La Libertad: En este departamento operan 6 plantas de producción de las cuales 3 son de enlatados, 1 de harina de pescado y 2 de congelados.
- iv) Ancash: Este departamento es donde se concentra la industria pesquera, operan 40 enlatadoras, 38 plantas de harina, 5 de congelados y 5 plantas pequeñas de curado.
- v) Lima: En la capital del país funcionan 68 empresas distribuidas por productos en 39 de enlatados, 18 de harina de pescado, 8 congelados y 3 de curados.

- vi) Ica: Este departamento concentra 33 plantas entre ellas, operan 8 de enlatados, 9 de harina de pescado, 13 de congelado y 3 de curado.

- vii) Junín: En este departamento de la sierra central se procesa en una planta de congelado para pescado.

- viii) Arequipa: En este departamento del sur se concentran 15 plantas de producción, entre ellas, 7 de enlatados, 5 de harina y 3 de congelado.

- ix) Moquegua: En este departamento operan 9 empresas, de las cuales 1 es de enlatados, 5 de harina, 2 de congelado, y 1 de curado.

- x) Tacna: En este departamento se han constituido 5 empresas, entre ellas , 3 de enlatados , 2 de congelados.

reciándose en el Cuadro N° 6 la distribución geográfico de las plantas pesqueras.

CUADRO N° 6

DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE PLANTAS PESQUERAS

DEPARTAMENTOS	EMPRESAS				
	Harineras	Conservas	Congelados	Curados	TOTAL
Tumbes	1	0	9	2	12
Piura	12	11	17	5	45
La Libertad	1	3	2	0	6
Ancash	38	40	5	5	88
Lima	18	39	8	3	68
Ica	9	8	13	3	33
Junin	0	0	1	0	1
Arequipa	5	7	3	0	15
Moquegua	5	1	2	1	9
Tacna	0	3	2	0	5
TOTAL	89	112	62	19	282

Fuente: OLDEPESCA

Elaboración: Propia

2.4.4 Tecnología

En los últimos años el Sector Pesquero también ha relevado la importancia de los aspectos tecnológicos, fundamentalmente aquellos relacionados con la modernización de procesos productivos, mejoramiento de calidad y diversificación de productos.

La FAO informa (GCP/INT/466/NOR) que el Instituto Tecnológico Pesquero (ITP), el Instituto Amazónico y las Universidades de La Molina, Federico Villarreal, San Marcos, Nacional de Piura, del Callao, de Huacho, de Tacna y de Ica; las cuales realizan tareas de investigación tecnológica para el aprovechamiento de recursos acuáticos y últimamente se ha incorporado el aspecto ecológico o de impacto ambiental; como también organismos no gubernamentales dedicados a ejecutar proyectos de tecnología aplicada.

Se está dando gran importancia al proceso de transferencia de tecnología de los institutos al sector privado y estatal, para la elaboración de productos a partir de pequeños pelágicos para la alimentación de alimentación popular, especialmente la anchoveta y sardina (ITP 1996).

Existe según la FAO (1994) gran nivel de desarrollo tecnológico sobre elaboración de productos pesqueros en la región, especialmente en el Perú, sin embargo no se observa una real demanda de los productos pesqueros elaborados que permita transferir esas tecnologías a la industria, observándose que los centros de investigación muestra proclividad a mostrar los productos desarrollados de su tecnología utilizadas y sus bondades, descuidando gran parte el aspecto de su viabilidad comercial.

En cuanto a la tecnología de procesamiento, las empresas dedicadas a la fabricación de harina y aceite en su gran mayoría (tanto privadas y estatales) utilizan una tecnología tradicional, consistente en: descargar por medio de bombas de succión, recibir y almacenar en depósitos con transporte mecánico, coser a vapor directo y/o indirecto; prensar; secar (generalmente a fuego directo); moler, empacar dosificando antioxidante; recuperar los sólidos en suspensión, en el agua de cola; y obtener el aceite por decantadores mecánicos o tanques de decantación y por centrifugado.

En el sector de la industria conservera predomina la tecnología desarrollada en Monterrey (California, EEUU) que llegaron al país entre 1950-1960 para el enlatado de sardinas. En las plantas donde la producción de conservas es mayor envergadura, cuentan con instalaciones y equipos modernos y bien mantenidos, siendo frecuente encontrar maquinas españolas llevadores de latas de 1/2 libra de fabricación más reciente (marca Herfraga), maquinas cerradoras de latas también españolas (marca Somme), cocedoras más modernos y hasta autoclaves de contra-presión.

Otras cuentan con tecnología holandesa, con equipos sofisticados tales como elevadores neumáticos para alimentación de las mesas de limpieza y empaque, cocinadores rápidos, lavadores de latas con aguas de presión y etiquetados de lata velocidad.

Los proveedores nacionales de envases producen únicamente tres presentaciones: latas ovaladas de dos piezas para una libra, latas libra alta de tres piezas, y latas de 1/2 libra de tres piezas; proveedores que no abastecen la demanda nacional, optándose por la importación de envases de Brasil, Centroamérica, EEUU y Japón, diversificándose el producto como la presentación de 1/2 libra de dos piezas y otras de presentación industrial (1kg y 3 kg.); utilizándose los mismos equipos de descarga empleadas para la Harina.

Tampoco se disponen de instalaciones adecuadas para la conservación y manejo de la materia prima en proceso, por lo que produce un gran desperdicio de la misma.

La industria para productos congelados, tiene por tecnología más difundida en el país es la congelación en túnel; también existe, congeladores de placas, empleadas en la zona norte para el congelados de merluza y langostino; sardina entera destinada preferentemente en el Japón.

En las plantas de merluza es común encontrar máquinas despreladoras (marca trio) y en algunos casos máquinas cortadoras (marca Brader) así como desbloqueadores mecánicos y separadores de carne (marca Brader y Bibun).

Por lo general, hacen uso regular de hielo para conservar antes y durante el procesamiento en planta se prefiriéndose usar hielo en escama, y a bordo el hielo molido.

La adopción y aplicación del sistema Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos HACCP está orientada a satisfacer plenamente las exigencias sanitarias que impone el mercado y sobre todo que requiere el consumidor para una eficaz protección de su salud.

En el Perú el sistema HACCP es de carácter obligatorio, sólo para los productos hidrobiológicos destinado para la exportación; corresponde a la DIGESA controlar las condiciones sanitarias y de seguridad sanitaria del procesamiento, embarque y almacenamiento de los productos hidrobiológicos de consumo humano y de harina de pescado; emite y expide las certificaciones sanitarias de exportación solicitados a la DIGESA a través de los laboratorios acreditados por INDECOPI (SGS, INASSA y CERPER).

En el aspecto tecnológico pesquero aún existen algunas plantas que han efectivizado un proceso de modernización con tecnologías fundamentalmente europeas, el sector adolece de una política integral de mejoramiento tecnológico y de innovación que permitan modificar las tecnologías duras con tecnologías flexibles, diversificando los productos y su nivel de escala de producción, lo que, implicaría en el mediano y largo plazo eleva el nivel competitivo de la industria pesquera a nivel mundial y sustentar en términos reales el desarrollo sostenible de la pesca.

2.4.5. Situación Financiera

El capital de trabajo de las empresas del sector pesquero, está constituida de la siguiente manera: el 27.5% pertenece al capital de trabajo aportado por inversionistas recursos propios de las empresas. El saldo , 72.5%, se constituye en capital de trabajo perteneciente a terceros. Este porcentaje corresponde principalmente a la banca en un 42.2%, proveedores en un 29.2% y a los trabajadores 1.1% (Ver Cuadro 17 - Item 7).

CUADRO N° 7

INDICES DE LA SITUACION FINANCIERA DE LAS EMPRESAS PESQUERAS

	INDICES				OBSERVACIONES
	A	B	C		
1. Liquidez					
Activo Corr. Pasivo Corr.	78%	78	75	57	Liquidez Ideal 200%
2. Déficit de Liquidez	122	122	125	143	
3. Solvencia					
Activo Fijo neto / Pasivo Financiero	1,22	1,2	4,29	1,17	Capacidad para garantizar adeudamiento financiero
4. Capacidad de endeudamiento:					
Activo No Corriente/ Pasivo Total	81	82	62	90	Capacidad de adeudamiento es 100 menos déficit de garantías
5. Capacidad Productiva					
Activo Fijo neto/ Total de Activos	51	51	47	72	Capacidad Ideal 80% del total de Activos
6. Rentabilidad:					
a) Utilidad Neta pérdida de capital + CPPT(*)	27,54	28,4	11,1	(31,5)	Tasa Promedio: 94 en sistema financiero nacional
b) Utilidad Neta pérdida /volumen de venta	6,5	6,7	2,4	(17,3)	Tasa Promedio 94 en sistema financiero nacional
c) Carga Financiero	18,69	18,7	62,1	5	Tasa Promedio 94 en sistema financiero nacional
7. Situación Patrimonial					Análisis según
Patrimonio/Total Activo					Gestión Financiera (Capital de Trabajo)
a) Propio	27,5	27,7	24	14	
b) Terceros:	72,5	72,2	76,3	86,2	
- Banca	42,2	42,2	11	61,4	
- Proveedores	29,2	28,6	63,6	24,8	
- Trabajadores	1,12	1,1	1,7	0	

Fuente: Consolidado de Balance de Empresas Pesqueras CONASEV CIU1512 -1994

Elaboración:

Propia

Esta Estructura de Inversión nos lleva a inferir una buena gestión financiera, pero desde el punto de vista patrimonial se aprecia un relativo uso de recursos patrimoniales de la empresa.

Al realizarse el análisis de la rentabilidad (ítem 6a) de las empresas pesqueras con respecto al capital propio, ésta es de 27.5%, comparándose con la tasa de capital en el sistema financiero nacional, permite deducir que este grupo de empresas tiene una rentabilidad moderada, manteniendo la visión de futuro para incrementarla. Esta situación se observa sólo en las empresas de mayor envergadura (Empresas tipo A), no presentando condiciones de posibilidades de rentabilidad del capital propio de las empresas de menor capacidad.

Como se observa en el Cuadro N° 7 -ítem 6b, la rentabilidad sobre el total de ventas, -obtenida por la comparación de la utilidad neta sobre valor total de ventas-, muestra razonables índices, que fluctúan entre 6.7% y 2.4% en las empresas grandes (A) y medianas (B) respectivamente. Para el caso de las empresas de menor volumen de ventas (C) el indicador es negativo (17.3%).

Por otra parte el interés financiero contra la deuda financiera, muestran tasas de 8.7% en las empresas A; la misma representa una tasa anual (Cuadro N° 7 -ítem 6c), sumiendo que el financiamiento ha sido en línea de moneda internacional, lo que, comparativamente con las tasas de crédito internacionales, se ubica dentro de los niveles razonables de financiamiento. Sin embargo en las Empresas tipo B, no se presentan el mismo comportamiento a consecuencia de la utilización de líneas de financiamiento en moneda nacional.

El índice de la capacidad productiva (Cuadro N° 7 -ítem 5), muestra la relación entre el activo fijo neto sobre el total de activos en la empresa pesquera. Se observa que existe un 29% de déficit de inversión en planta, apreciándose una mejor utilización

de inversión en planta de las empresas catalogadas como C con un 8% de déficit. La inversión en estas empresas C proviene de recursos bancarios de largo plazo.

Para el caso de las empresas B, su financiamiento se da usualmente a través de proveedores y/o líneas bancarias de corto plazo, ascendiendo su déficit de planta al 33%.

El índice capacidad de endeudamiento -constituido por el activo no corriente sobre el pasivo total-, asciende al 81% en las empresas del sector, lo que permite deducir que tienen una menor cobertura de endeudamiento para fines de reestructuración y modernización de las empresas pesqueras. (Cuadro N° 7 -ítem 4).

Para el caso de las empresas medianas (B) esta capacidad se presenta con una mayor holgura al tener tazas del 62%. Esta situación abre posibilidades de alianzas estratégicas con financiamiento de activo fijo para el nivel competitivo de las empresas.

El índice de solvencia (Cuadro N°7 - ítem 3) el cual se obtienen del activo fijo neto sobre el pasivo financiero, indica la capacidad de la planta instalada para responder frente al pasivo financiero en caso de liquidación o nuevos endeudamientos. Este índice para el caso de las empresas pesqueras es de 1.22%, observándose para las empresas B un 4.29%.

Se puede observar en términos generales, que las empresas del sector presentan un déficit de liquidez , representado por los bajos niveles de los indicadores demostrativos de sus respectivos índices. De otro lado, los análisis de los estados financieros de las empresas del sector pesquero muestran posibilidades de fortalecimiento para la unión a través del joint-venture, sub contratas y alianzas estratégicas.

2.4.6 Cobertura del Mercado de los Productos Pesqueros

El mercado para los productos pesqueros en el Perú, está orientado fundamentalmente al mercado de exportación y en menor nivel, para el mercado local. En el año de 1995, las exportaciones pesqueras del Perú alcanzaron las 875 millones de dólares. Se estima que en el año 1996, los volúmenes de exportación disminuyeron en 17% al año anterior, aunque el monto de dichas exportaciones resultaron positivas en 1,030 millones USA, casi un 20% más que el año de referencia. De esta forma, el sector pesquero se constituye en un importante generador de divisas y abastecedor de alimentos provenientes del mar a la población peruana, incrementando de otro lado, los niveles de empleo.

Las exportaciones a nivel de productos, muestran, tanto productos tradicionales como harina y aceite de pescado, como no tradicionales (enlatados, congelados y curados). En los cinco primeros meses del año 1996, el volumen exportado llegó a bordear los 438 millones de dólares. (OLDEPESCA 1996).

Teniendo en cuenta las cifras oficiales del Ministerio de Pesquería (1995), el comercio internacional de los productos pesqueros peruanos, las exportaciones en el sector vienen cumpliendo actividades de expansión. Tal es así, en el año 1990, se exportó por un valor de 424 millones de dólares; en 1992 las exportaciones totales fueron de 517.7 millones de dólares, en el año siguiente se vendió 664.1 millones, hasta alcanzar en 1995 los 875.2 millones de dólares, que representa el 135 % de crecimiento en los últimos 6 años.

En el cuadro N°8 y en los Gráficos 7.1, 7.2 y 7.3 se visualiza esta tendencia del crecimiento de las exportaciones pesqueras.

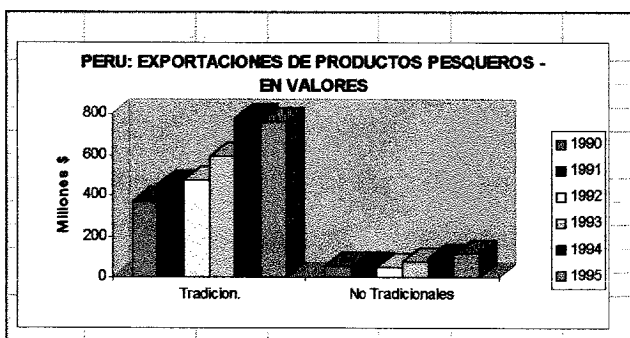
CUADRO N° 8

PERU EXPORTACIONES DE PRODUCTOS PESQUEROS

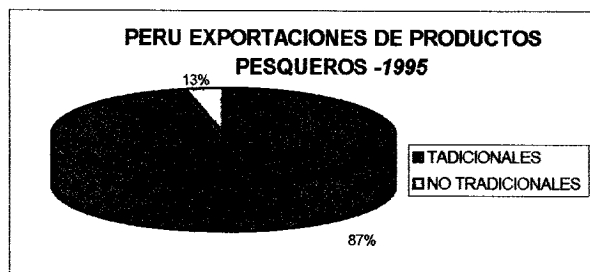
1990	1991		1992		1993		1994		1995		
	TMB	Millones US\$	TMB	Millones US\$	TMB	Millones US\$	TMB	Millones US\$	TMB	Millones US\$	
364	1,113,859	441	1,151,434	466	1,088,242	558	1,775,398	728	2,244,255	697	1,748,301
6	36,618	11	33,872	7	24,210	32	123,599	53	225,910	61	195,727
21	20,234	14	12,315	15	9,282	18	11,392	18	15,551	24	22,085
33	22,025	41	22,317	30	12,774	57	32,092	78	39,606	93	48,226
0	619	0	580	0	127	0	208	0	258	0	156
424	1,193,355	507	1,220,518	518	1,134,635	664	1,942,689	878	2,525,580	875	2,014,495

de Pesquería 1996
propia

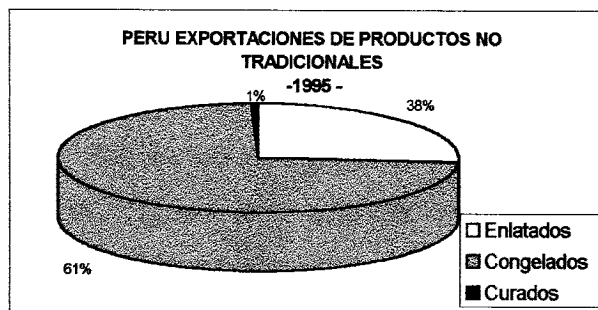
GRAFICA N° 7.1



GRAFICA N° 7.2



GRAFICA N° 7.3



Fuente: Cuadro N° 8
Elaboración: Propia

Se puede anotar, que durante el año 1995 y 1996 se dieron ligeras disminuciones de las exportaciones, principalmente de las provenientes de la harina de pescado, la cual cubre aproximadamente el 96 % de los volúmenes y valores en este rubro. Así en 1995, la relativa alza de sus precios internacionales, compensaron la disminución de los volúmenes de exportación en otros productos exportables.

Así tenemos que para el período de enero a noviembre de 1995, la exportación de la harina y aceite de pescado aumentó en 0,9 %, con relación al mismo período de 1994, observando que el crecimiento para los rubros de conservas y congelados y harinas especiales crecieron en un 11,3%.

Sin embargo, en el primer trimestre de 1995 se observaba una tendencia al alza en los precios internacionales de la harina y aceite de pescado. Es así que, en Agosto de 1995, el precio de harina de pescado FOB bordeaba los 400 US\$ -TM. FOB Perú, y para Octubre pasaba de los 500 US \$ /TM., cerrando el año con un promedio de 543 US\$/TM. En el año 1996 se han mantenido los precios en forma relativa.

Esta performance de los precios de harina de pescado, se explica de la siguiente manera: si se toma en cuenta el continuo incremento de la demanda internacional, ésta ha llegado a minimizar los stocks de los productores, lo que es también consistente con el actual desarrollo del mercado de la soya y otros productos de contenido proteico, cuyos precios han subido sostenidamente debido al incremento de la demanda de alimentos balanceados de los países desarrollados.

En el año 1995, las ventas de harina de pescado ascendieron a las 1,778,305 TM., que significa un ingreso por exportaciones de 697 millones de dólares americanos. En el año de 1996 se tuvo un incremento en este rubro del orden del 15%, con un monto representativo de 23 millones de dólares americanos adicionales al ingreso por exportaciones del año anterior.

1. Mercados de Productos Tradicionales

La exportación de dichos productos tradicionales tuvo como destino los mercados de la Unión Europea, el que ascendió a 512,140 TM., que representa el 3%. En este bloque de mercado, los países demandantes más significativos los constituyen Alemania con el 49%, Italia con el 8% y países bajos con el 18%. Adicionalmente constituyen compradores Rusia, Yugoslavia y otros en el continente europeo.

Los países asiáticos también son importantes mercados para la harina y aceite de pescado, que en el año 1995 importaron 1'119,212 TM., destacando el nivel de harina con el 53% de la demanda, adicionalmente las Filipinas participaron con el 9%, Taiwan y Formosa con 8%, igualmente Irán y Japón constituyen mercados importantes del producto con el 7% y 7.8% respectivamente.

Los mercados de América han tenido como destino aproximadamente 99,121 TM. de harina de pescado representando el 5.5% entre los que participan el Canadá, E.U.U., Colombia, Guatemala, México, Venezuela y otros.

Cifras menores de exportaciones se destinan al África y Oceanía, cuyos volúmenes alcanzan a los 50,000 Tm. En el Cuadro N° 9 y el Gráfico N° 8, se observa la distribución del mercado mundial para la Harina de pescado.

Respecto a la participación de las pesqueras y productos pesqueros en el mercado internacional, el Perú tiene una posición de primer nivel en la exportación de harina y aceite de pescado.

El acceso a los mercados de la harina de pescado y aceite de pescado está orientado al estrato de calidad media a baja, de menor precio que la producida por

empresas con tecnologías más desarrolladas de otros países, tales como Noruega, Japón, entre otros.

CUADRO N° 9

**PERU EXPORTACIONES DE HARINA DE PESCADO
SEGUN AREAS GEOGRAFICAS Y PAISES DEL MUNDO 1990-1995**

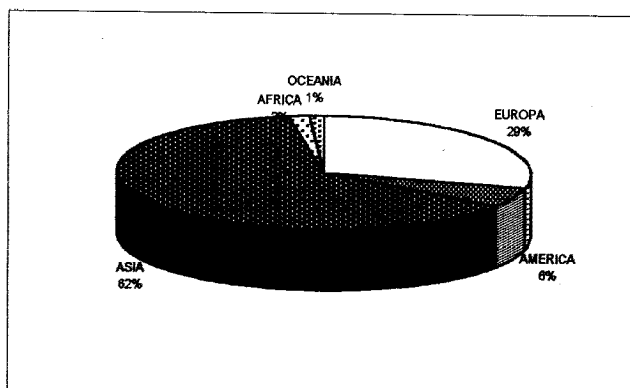
AREA GRAFICA	1990	1991	1992	1993	1994	1995
EUROPA	543,883	325,870	213,945	573,393	598,531	512,140
Alemania	387,093	194,709	188,054	393,705	353,233	250,956
Italia	34,268	51,058	12,850	41,399	46,376	44,450
Países Bajos	—	7,371	—	—	84,692	94,217
Rusia	3,100	—	—	4,300	27,823	30,458
Yugoslavia	66,286	54,875	8,000	1,500	31,130	36,779
Otros	53,136	17,857	5,041	132,489	55,277	55,280
AMERICA	117,746	69,985	62,885	384,735	367,062	99,121
Canadá	—	—	108	6,552	29,055	28,471
Colombia	27,003	32,259	25,972	28,764	43,816	25,539
EEUU	79,104	24,252	16,000	300,593	203,716	16,121
Guatemala	3,250	1,260	300	6,647	9,453	7,117
México	—	1,180	700	4,477	33,756	—
Venezuela	2,000	—	803	18,062	28,075	15,665
Otros	6,389	11,034	19,002	19,640	19,191	6,208
ASIA	450,301	744,527	792,455	777,238	1,220,228	1,119,212
China	177,132	602,138	550,201	349,553	643,664	594,328
Filipinas	40,952	15,705	34,844	85,860	99,285	102,762
Taiwan/Formosa	98,733	40,513	51,948	—	121,596	90,783
Irán	41,107	35,791	86,740	69,463	22,107	80,709
Japón	8,804	12,751	13,859	52,098	97,507	88,759
Turquía	20,850	1,500	6,835	23,141	27,411	16,018
Otros	62,723	36,129	48,028	197,123	208,658	145,853
AFRICA	—	—	56	9,224	8,725	30,004
OCEANIA	1,929	11,052	18,957	40,032	58,434	17,828
TOTAL	1,113,859	1,151,434	1,088,242	1,775,398	2,244,255	1,748,301

FUENTE: Ministerio de Pesquería, 1996

ELABORACION: Propia

GRAFICA N° 8

**PERU EXPORTACIONES - HARINA DE PESCADO SUGUN CONTINENTES
1995**



Fuente: Cuadro N° 9

Elaboración: Propia

Sobre el particular, una parte importante de los empresarios activos son conscientes de las oportunidades y necesidades de reforzar la producción y exportación de productos con mayor valor agregado, en áreas de producción de harina de pescado, conservas y congelados. Sin embargo, las fluctuaciones de precios internacionales constituyen limitaciones para dicho propósito.

La contribución de la participación productiva pesquera en el producto Bruto Interno alcanzó en 1995 a 1.3%, con una generación de divisas mayor a US\$1,000 millones al año agregando gran cantidad de mano de obra, plantas, flota y consumo del producto.

A.2. Mercados de Productos No Tradicionales

Los mercados para los productos no tradicionales de exportación pesquera como las conservas, congelados y curados, denominados productos de consumo humano directo, han tenido en el año 1995 un valor de exportaciones de 117 millones de dólares americanos, con volúmenes de exportación de 70,467 TM.

Las conservas de pescado tuvieron un nivel de exportación de 23.6 millones de dólares. Se estima que en 1996 se tuvieron ingresos del 10% adicionales en este rubro, calculándose éstos, en 15 millones de dólares. Los congelados cuyo monto ascendió a 93.3 millones de dólares, también durante 1996 tuvieron un mayor ingreso estimado en 42%, calculándose el ingreso de 111 millones de dólares y los curados 0.2 millones de dólares. El destino de estos productos ha estado orientado a los mercados de países de América Latina, EE.UU., Europa, Japón y la China.

El mercado interno de los productos de la pesca del Perú, está conformado principalmente por la demanda de pescado fresco, congelados, enlatados y en productos curado, comercializándose aproximadamente 378.8 TM. El pescado fresco,

Principal componente en el consumo interno de los productos pesqueros, constituye el 7% y en consecuencia, es el que tiene más incidencia en el consumo promedio de pescado por habitante a nivel nacional. En 1995 consumió pescado fresco de 283.2 Tm., siendo el consumo promedio por habitante de 15.5 Kg./año.

Debido a que las principales especies provienen de zonas de pesca y caletas del interior; los departamentos de Tumbes, Piura, Lambayeque y La Libertad tienen un medio de consumo de pescado más elevado.

A nivel nacional, la plaza de mayor consumo de pescado y productos pesqueros es la zona Metropolitana de Lima y Callao, donde operan dos mercados mayoristas de pescado, uno en Ventanilla donde se comercializa el pescado de la zona norte, y el otro en Villa María del Triunfo donde se comercializa el pescado de la zona sur.

La venta interna de productos hidrobiológicos elaborados para consumo humano, ha tenido significativa demanda, determinándose un total de consumo de 95.6 Tm. anual, participando los enlatados con 42.9 Tm., los congelados con 25.3 Tm., los secos y otros con 27.4 TM, durante el año de 1996.

El mercado nacional de los productos de consumo humano indirecto están representados por la harina y aceite de pescado (crudo y semi-refinado), siendo sus volúmenes en el mencionado año de 339.5 TM.

CAPITULO III

ASPECTOS METODOLOGICOS PARA EL ESTUDIO DE LAS INTERDEPENDENCIAS EMPRESARIALES EN LA ACTIVIDAD PESQUERA

III.1 FORMULACION DEL PROBLEMA:

Las empresas pesqueras peruanas se desenvuelven en diferentes tipos de actividades en la producción, comercio y servicios de los productos pesqueros. En este sector, se observan diversos problemas derivados de la no aparente predisposición a participar o integrar conglomerados de negocios conjuntos, o relaciones productivas y comerciales de triangulación, utilización de franquicias u otras modalidades empresariales que en el contexto actual se vienen llevando a cabo con gran aceleración en el marco del proceso de globalización.

Por otro lado, es un hecho preocupante dada la importancia pesquera del Perú en el contexto latinoamericano y mundial, que según las estadísticas oficiales del año 1995 publicadas por el Ministerio de Pesquería y OLDEPESCA, el país realizó una

pesca aproximadamente de 8'994,700 TM. con volúmenes de exportación de productos pesqueros que ascendieron en dicho año a 2.0 millones de TM., por un valor de 875.2 millones de dólares. Al comparar estas cifras con las logradas por otros países de la región, se observa que contrasta por el significativo nivel de volúmenes exportados con bajos valores de exportación. A manera de ilustración se cita los casos de Chile y México. Para el caso del primer país, éste registra 1.7 millones de TM. de exportación con valores de 1,507 millones de dólares en el mismo año (1995) y, el sector empresarial pesquero de México capturó en el mismo año 1'404,384 TM. con volúmenes de exportación de 190,400 TM. ascendiendo su valor a 680 millones de dólares.

Se reconoce asimismo, altos niveles de explotación y la alta calidad y diversidad del recurso pesquero nacional, con valores que no justifican los índices mencionados, alcanzados por el Sector Empresarial Pesquero. Sector que cuenta con una población aproximada de 245 empresas dedicadas a la producción y comercio de harina y aceite de pescado, conservas y congelados, entre los más significativos productos de exportación. De la base estimada de empresas posibilita indicar a efectos de tomar en cuenta de que, entre ellas o con sus similares de la región u otros mercados inicien un flujo de relaciones interdependientes para conformar bloques empresariales de ofertas sostenibles de productos con niveles de producción y calidad optimizada, mediante las diferentes modalidades de negocios internacionales, como las triangulaciones comerciales, modernas u otras modalidades de negocios compartidos en el marco de la globalización económica, para acceder y

satisfacer a los mercados internacionales como al nacional. Esta tendencia es generada por las señales del mercado así como por la decisión de los empresarios hacia las modalidades de los negocios compartidos.

En el plano sectorial de la pesca se observa que, para hacer frente a los problemas que exige el contexto de una economía globalizada, la actividad pesquera peruana requiere optar modalidades de negocios compartidos que consigne y promueva sus más altos intereses de la producción y el comercio de los productos pesqueros del país, mediante la concertación de acciones conjuntas para la consolidación y ampliación de sus mercados de exportación e interno; cooperación científica y tecnológica; y su desarrollo empresarial, en razón, entre otras, como una vía para responder al acelerado proceso de cambio que se verifica en el comercio internacional, y a sus efectos en los esquemas de integración de países y empresas, que buscan proteger y ampliar sus mercados, así como complementar sus factores de producción y elevar sus índices de productividad y competitividad, a fin de lograr el desarrollo económico sostenible que en su naturaleza trae el desarrollo humano.

De ahí para tener un conocimiento global de esta problemática se ha tomado a una muestra representativa del sector empresarial pesquero peruano para responder las siguientes interrogantes:

- 1) Poseen los empresarios pesqueros las motivaciones e intereses que propician la conformación de bloques o negocios conjuntos de Empresas Pesqueras que permitan obtener mayores ventajas en el comercio internacional?
- 2) Cuáles son las percepciones de los empresarios peruanos hacia la conformación de negocios compartidos para el comercio internacional?
- 3) Hay interés de los empresarios peruanos para facilitar la promoción y la participación de las empresas pesqueras peruanas en la conformación de organizaciones internacionales?

III.1.2 OBJETIVOS

Identificar las motivaciones, e intereses y percepciones que faciliten la relación de interdependencia entre empresarios pesqueros hacia la formación de bloques o modalidades asociativas empresariales para una gestión de calidad.

Diseñar criterios para el desarrollo de políticas de gestión para la competitividad del sector empresarial pesquero peruano.

Determinar las percepciones empresariales para coadyuvar la gestión de formas asociativas según sus intereses hacia el Comercio Internacional.

II.1.3 EVALUACION DE LA INVESTIGACION

La investigación de los Factores Psicosociales en la organización, como aquellos que se generan en el proceso de relación entre organizaciones, es importante en razón de que a través de la misma se posibilitará tener una aproximación al conocimiento de la naturaleza del proceso de interdependencia. Conocimiento que coadyuva a enriquecer y mantener el fortalecimiento y eficiencia en la gestión de las empresas en el mercado.

Al indicarse que la interacción puede establecer relaciones interdependientes o dependientes, cualquier de estas modalidades optadas se deberá, entre otros factores, al clima organizacional, el mismo que está afectado y afecta a las ACTITUDES-MOTIVACIONES y PERCEPCIONES en la gestión empresarial. En tal sentido, las actitudes-motivaciones nos indican el porqué del comportamiento; por otro lado, las percepciones consideran, cómo se entiende el entorno en que se ubica, y en particular aquellos aspectos que conciernen e interesan a las relaciones establecidas; En relación a dichos conceptos las empresas evalúan antes de actuar pero en dicho proceso, no se analiza, tal como es la realidad, sino por lo que significa para la empresa u organización.

Para lograr el objetivo de toda gestión de calidad, requiere como necesidad contar con conductas de cooperación, participación, identificación, creatividad, adaptación, asimismo canalizar los conflictos, evitar accidentes, prevenir sabotajes o

aquellas causas de aburrimiento, alta tasa de estrés u otra de naturaleza negativa de sus miembros, tendientes a lograr relaciones satisfactorias.

Estas respuestas o manifestaciones provienen del clima organizacional de una empresa u organización . Ambiente psicosocial que como una de las variables de la cultura gerencial favorece el desarrollo y enriquecimiento de las personalidades maduras. Fortaleza que le facilitará la competitividad empresarial cuando procura en su gestión relaciones interdependientes, que por su naturaleza provee de márgenes de libertad entre sus miembros.

Berle y Means en 1932, afirmaban que la posesión de las corporaciones privadas se ha distribuído ya tan ampliamente que el ser dueño habría dejado de ser, por sí, de importancia central en el control de las organizaciones. El control pasó a manos de la administración de la corporación la cual, a su vez, designa personas para formar juntas directivas, juntas que se consideran como herramientas de la administración y no de los accionistas. Así por ejemplo, Pennigs (1980) afirma que existe una gran interrelación entre juntas directivas de las corporaciones. Estas interrelaciones le dan a una corporación acceso al capital y a cooptar o controlar fuentes de presión en el medio ambiente, calificado por los aspectos políticos, económicos, ecológicos, sociales entre otros.

Por otro lado las organizaciones están al servicio de los intereses de individuos o de grupos, intereses que definen la dirección en la cual deben moverse las corporaciones. De allí que resulta de fundamental importancia investigar las motivaciones y percepciones que coadyuven a establecer nexos. Como señala Hall en general, entre más vínculos existan será más efectiva la organización, actuando ya sea en nombre propio, en el de sus propietarios o en el de sus miembros, en la sociedad o contexto en que se desarrolla.

La intención de la presente investigación es el de suministrar criterios para una interpretación balanceada de los bloques de las empresas peruanas, para la formación de empresas de riesgo compartido y otras modalidades de negocios internacionales, sin ignorar los efectos dañinos que ocasionan la institucionalización de organizaciones monopólicas o de los llamados carteles sobre la sociedad. Situación que no es la es las empresas dirigidas por ejecutivos o empresarios movilizados por altos niveles de motivación de logro y autorrealización, que se formaran como respuesta a una exigencia muy importante en el escenario regional pesquero latinoamericano, y dentro de la perspectiva de la gestión que está encaminada en una visión de cooperación en bloque en el contexto internacional.

II.1.4 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

La investigación se circunscribirá, de un lado, a estudiar la naturaleza intrínseca del proceso que genera relaciones interdependientes entre los empresarios

pesqueros Peruanos generada por los factores Psicosociales que intervienen en la decisión de los ejecutivos de alta gerencia de las empresas e instituciones del sector pesquero, y por otra parte describir dichos factores. Entre tales factores señalamos los siguientes:

Motivaciones y Percepciones: Variables esenciales de la energía de mantenimiento para el proceso productivo de bienes y servicios de la organización, así como para "direccionar" el comportamiento organizacional de la empresa.

Otros fenómenos o factores psicosociales: Actitudes, Valores, Normas, y Creencias serán tangencialmente estudiados en la presente investigación. Del mismo modo se tratará otras variables intervinientes, considerando su fundamental importancia en el comportamiento organizacional las Económicas, Financieras, Políticas, Recursos Logísticos de información y de infraestructura, así como también las Redes de información comercial, por no ser objeto de investigación del presente trabajo.

En tal sentido, se centralizará la presente investigación en la interdependencia por el mercado, aun conociéndose la importancia y la preponderancia que tienen las Instituciones u organismos por la interdependencia normativa (Legislación, Convenios, Tratados, entre otros).

Como un aspecto que puede limitar la presente investigación, se señala la disposición real de los inversionistas o gerentes de las empresas del sector pesquero a proporcionar oportunamente las respuestas a la Escala de Actitudes; asimismo es imprecisa la información disponible del registro de empresas e instituciones en el país.

III.1.5. DEFINICION DE TERMINOS

Interdependencia:

Capacidad de respuesta hacia las exigencias del medio comercial, productivo de servicios desde 2 ó más personas, o de grupos u organizaciones empresariales para lograr competitividad.

Calidad Total:

Conductas traducidas en acciones, y actos generados en el proceso productivo de una actividad empresarial bajo un sistema holístico, que no demande otras unidades de control o supervisión.

Interacción:

Proceso activo de intercambio de códigos verbales y no-verbales en un contexto situacional de efecto mutuo para un objetivo específico.

Interacción Empresarial:

Proceso dinámico de intercambio de gestión entre empresas para el logro de un objetivo común.

Gestión :

Abstracción del proceso de interacción del macro y micro ambiente de la organización y de la dinámica de interdependencia de su sistema hacia el logro de su razón de ser.

Gestión Empresarial:

Procesos de la actividad empresarial para la competitividad , eficiencia , y calidad en el cumplimiento de sus fines.

Consortios:

Sistema Empresarial empleado para cooperar y competir con el propósito de elevar la eficiencia compartiendo la tecnología, investigación y estilo de gerencia para desarrollar su posición en el mercado.

Negociación:

Capacidad de transacción para lograr y concretizar un objetivo.

Motivación:

Proceso que explica la manera en que la conducta se inicia-dirige-controla-
evalúa-sostiene y detiene en el marco de un comportamiento. Es el por qué del
comportamiento.

Percepción:

Procesamiento sensorial y cognoscitivo que permite al individuo a la gestión de la
empresa extraer información de su entorno .

Actitudes:

Tendencias o predisposiciones para evaluar objetos de manera positiva o
negativa.

Cooperación:

Conducta grupal de una organización producida entre sus integrantes o
miembros que ocurre cuando piensan que pueden obtener recompensas durante o
como consecuencia de la actividad.

Participación:

Conducta grupal de una organización expresada por sus miembros o integrantes
realizar una actividad cuando sienten, piensan y creen que es necesario hacerla.
Está generada por la postura de la personalidad, especialmente por la motivación de
autorrealización.

Identificación:

Conducta grupal de atracción de los miembros hacia una organización, afectiva y racionalmente a sus fortalezas neutralizando sus debilidades.

III.1.6 SUPUESTOS BASICOS

- La economía mundial está en proceso continuo de globalización.
- La implementación y desarrollo de las empresas pesqueras está basada en el modelo empresarial exportador en la Región Latinoamericana, en especial el Perú.
- Tendencia a formar organizaciones empresariales con personalidad jurídica y su ámbito de acción fundamentalmente es el mercado de los productos pesqueros a nivel internacional
- La organización se debe entender y conceptualizar como un proceso continuo en totalización, es decir en desarrollo permanente e integrada al mercado.
- Que, entre los mediadores principales para una relación e interacción están las motivaciones según la percepción que se tiene de la situación, hecho, objeto, o institución .por ejemplo las alianzas estratégicas.

- 6.- Los objetivos de la organización influyen en todos los aspectos de su comportamiento.
- 7.- La personalidad es al individuo como la dinámica a la organización.
- 8.- A una organización se la investiga y considera como única.
- 9.- Para generar la identificación de las empresas es necesario de "fuerzas cohesivas" como las motivaciones hacia la organización globalizada.
- 10.- Para mantener la cohesión es necesario que entre miembros de la organización, se generen interacciones o enlaces interdependientes.
- 11.- Para el desarrollo económico de un país, región, comunidad, etc es necesario que sus líderes y ejecutivos tengan altos niveles de motivación de logro y autorrealización.

1.7 HIPOTESIS:

- :** Los empresarios pesqueros peruanos sí poseen los intereses por el comercio internacional: Pesca Sostenible, Gestión y Mercado del Producto Pesquero que propicien la conformación de relaciones empresariales conjuntas.

- !:** Los empresarios pesqueros peruanos sí poseen las motivaciones: Logro y Autorrealización, e Intereses por la Pesca Sostenible que propicien la conformación de relaciones empresariales conjuntas.

- !:** Los empresarios pesqueros peruanos sí poseen las motivaciones: Poder y Autorrealización, e Intereses por la Pesca Sostenible que propicien la conformación de relaciones empresariales conjuntas.

- !:** Los empresarios pesqueros peruanos sí poseen las motivaciones: Logro y Autorrealización, e intereses por la Gestión del Comercio Internacional que propicien la conformación de relaciones empresariales conjuntas.

- !:** Los empresarios pesqueros peruanos sí poseen las motivaciones: Poder y Autorrealización, e intereses por la Gestión del Comercio Internacional que propicien la conformación de relaciones empresariales conjuntas.

Los empresarios pesqueros peruanos sí poseen las motivaciones: Logro y Autorrealización, e intereses del Mercado del Producto Pesquero que propicien la conformación de relaciones empresariales conjuntas.

Los empresarios pesqueros peruanos sí poseen las motivaciones : Poder y Autorrealización, e intereses por el Mercado del Producto Pesquero que propicien la conformación de relaciones empresariales conjuntas.

Los empresarios pesqueros peruanos sí poseen percepciones favorables a la modalidad de negocios conjuntos: Joint-Venture, Traning, Franquicias y otras que propicien la conformación de relaciones empresariales de negocios conjuntos.

Los empresarios pesqueros peruanos sí poseen percepciones, motivaciones e intereses que propicien la conformación de relaciones empresariales conjuntas.

I.1.8 VARIABLES

- Se indican en el contexto de la investigación la interdependencia empresarial como factor de calidad en la gestión aplicado al Sector Empresarial Pesquero Peruano en las siguientes variables:

Variables Independientes: Motivaciones, Percepciones e Intereses.

Variables Intervinientes: Producto Pesquero, Volumen de Exportación, Valores de Exportación y Mercado.

Variable Dependiente: Interdependencia Empresarial.

II.2 METODOLOGIA

II.2.1 Población

Estudios previos realizados por OLDEPESCA en América Latina y el Caribe, señalan para el Perú, la presencia de aproximadamente de 245 empresas pesqueras agrupadas entre otras modalidades empresariales, los consorcios, de autogestión, y otras empresas de gestión individual.

El registro de las empresas productoras y exportadoras de los productos pesqueros del sector, reportan mayor representación económica en los rubros: Harina y Aceite de Pescado, Conservas, y Congelados los de mayor significación, presentados en el Cuadro N° 01: Número de Empresas con Plantas y Capacidad Instaladas.

Empresas de harina y Aceite de Pescado

Para fines del presente estudio se ha considerado como universo del sector industrial y exportador de la industria de harina y aceite a 89 empresas, dicha industria está basada en el procesamiento de pescado como materia prima para obtener harina de pescado como producto final. La industria harinera en el país representa aproximadamente el 87% de la exportación total de la actividad pesquera e igualmente en la generación de divisas. La distribución geográfica de plantas se localizan a lo largo del litoral peruano.

La industria harinera en el Perú representa el 52% del total de la producción de harina a nivel de la región y el 36% mundial (1995)

Empresas de Conservas de Pescado y Mariscos

La población estimada para la industria de conservas de pescado está basada en 112 empresas registradas en el Ministerio de Pesquería, éstas se orientan a la producción y exportación de pescado y mariscos enlatados, con una gravitación relevante a nivel regional constituyéndose en el 43% de las empresas conserveras a nivel de la región.

Entre los productos no tradicionales de exportación, las conservas constituyen el 20% de exportación (1995)

iii) Empresa de Congelado de Pescado

Con una población de 62 empresas de congelado, se ha determinado la muestra representativa para este rubro. Esta industria de importante valor agregado para la

pesca se orienta fundamentalmente a nivel de exportación, de congelados de pescados y mariscos; los que alcanzan aproximadamente el 80% de los productos no tradicionales de exportación. La industria de congelados representa el 7. 5% de este rubro a nivel de América Latina y El Caribe.La distribución respectiva se observa en el Cuadro No.01.

CUADRO N° 1

NUMERO DE EMPRESAS POR PLANTAS Y CAPACIDAD INSTALADA PARA EL PROCESAMIENTO DE PESCADO Y PRODUCTOS PESQUEROS POR DEPARTAMENTOS - 1995

DEPARTAMENTOS	ENLATADO		HARINA		CONGELADO		CURADO	
	N° DE PLANTAS	CAP. INST. CJS/TUR (8H)	N° DE PLANTAS	CAP. INST. TURNO (8H)	N° DE PLANTAS	CAP. INST. CJS/TUR (8H)	N° DE PLANTAS	CAP. INST. CJS/TUR (8H)
Tumbes	0	0	1	9	9	183,58	2	84
Piura	11	20357	12	299	17	715,1	5	239
La Libertad	3	4665	1	18	2	33,6	0	0
Ancash	40	118866	38	1405	5	244,2	5	256,6
Lima	39	29685	18	344	8	109,5	3	321,7
Ica	8	9644	9	235	13	168,65	3	198,5
Junin	0	0	0	0	1	2	0	0
Arequipa	7	4267	5	120	3	19,4	0	0
Moquegua	1	4630	5	320	2	19,6	1	17
Tacna	3	1396	0	0	2	10	0	0
TOTAL	112	193710	89	2750	62	1505,63	19	1116,8

Fuente: Dirección General D.G.T. MPE. 29 de Octubre

1991

Elaborado:

OLDEPESCA

Nota: Para fines de la toma de muestra estadística se considera 71 empresas al considerarse a PESCA PERU como una sola unidad

con 20 plantas procesadoras y SINDICATO PESQUERO DEL PERU, con 8 plantas procesadoras.

III.2.2 Muestra

De la población de 245 empresas pesqueras peruanas exportadoras y productoras de: Conservas, Congelados, Seco salado, Harina y Aceite de pescado;

misceláneas (productos artesanales y frescos) con 88 especies marinas explotadas de la diversidad existente en el mar peruano.

Esta muestra es subdividida en estratos que podrían aproximarse en términos estadísticos como mutuamente excluyentes por el Producto que emplean diversas especies pero que juntos incluyen los componentes significativos de la población del sector productivo pesquero. Por otra parte este diseño conduce a estimados muestrales que tienen una mayor confiabilidad que la obtenible de otra manera, como el muestreo por azar simple. De ahí que el muestreo por distribución óptima posibilita un mayor control por el empleo de la ubicación geográfica, que nos lleva a determinar por adelantado, el número de empresas e instituciones de los que se sacará la muestra de cada uno de los cuatro productos determinados, y planear el trabajo.

El conocer por tanto las motivaciones y actitudes que caracteriza a cada estrato de empresas según las variables, tipo de producto pesquero, línea de producción, empleo de especies, tecnología u otra variables similares como sea posible, posibilitan determinar las variables psicosociales que faciliten y mantengan la generación y el desarrollo de la relación de interdependencia entre las empresas e instituciones para consolidar en las diversas modalidades de conglomerados empresariales.

III.2.2.1 Bases de la Estratificación

Con el propósito de obtener una muestra representativa del universo del empresariado pesquero del Perú, como país de mayor volumen de pesca con importante incidencia económica en América Latina, se propone la estratificación de la población; de manera tal que la estratificación posibilite el real conocimiento de las variables facilitadoras del proceso de interdependencia de las empresas pesqueras para el comercio internacional.

Las características a ser usadas para subdividir el universo en los estratos son las siguientes :

- 1.- Productos en Conservas
- 2.- Productos Congelados
- 3.- Harina y Aceite de Pescado
- 4.- Secos y Salados
- 5.- Otros.

- 1) La necesidad de agrupar las empresas según las características de la pesca, por aprovechamiento de las especies, permite estratificar el universo en segmentos geográficos, el Volumen de Producción y Valores de las

Exportaciones, de tal forma que permita definir la proporcionalidad relativa en el universo del estudio.

En tal sentido se ha diseñado para fines del estudio la siguiente clasificación geográfica de las Empresas Productoras y de Servicios pesqueros: (ver Cuadro No.1 Distribución Geográfica de las Plantas Pesqueras):

AREA I : Norte-Centro (Chimbote - Lima)

AREA II : Norte (Chimbote-Piura-Tumbes)

AREA III : Sur-Centro (Ica-Arequipa)

AREA IV : Sur (Moquegua-Tacna)

La presente investigación ha focalizado su aplicación teniendo como base los instrumentos de identificación, determinación de la muestra, aplicación de las encuestas empresariales, análisis y determinación de resultados que se ajustan al empresariado peruano.

2.- Número de Estratos

Teniendo en consideración el problema de la investigación y la realidad del sector de pesquería en relación a las empresas productoras y comercializadoras se considera conveniente diseñar los siguientes estratos:

- 1.- Primer Estrato : Empresas de Conservas
- 2.- Segundo Estrato : Empresas de Harina y Aceite de Pescado.
- 3.- Tercer Estrato : Empresas de Congelados

3.- Tamaño de la Muestra de los Estratos

Es conveniente para la presente investigación que se maximice las diferencias en las medias de los estratos para las variables claves en la encuesta de intereses, motivaciones y percepción de los empresarios o inversionistas que se dediquen a la producción de conservas, congelados, harina y aceite de pescado.

Se estima la muestra a partir de la media de las empresas pesqueras peruanas según el giro de productos señalados. Trabajado al 10% del margen de error con el 0.05 nivel de confianza, siendo:

$$N = \frac{Mo}{1 + Mo/N}$$
$$Mo = \frac{S^2}{(d/z)^2}$$

Donde:

Promedio=81.67

Desviación Estándar=21.76

Varianza=473.55

Población=245.00

Reemplazando:

$$Mo = \frac{473.55}{((0.10 \times 81.67) / 2)^2} = 28.42$$

$$N = \frac{28.42}{1 + (28.42 / 245)} = 25.60$$

Por lo tanto se requiere un total de 26 empresas cuya distribución por fijación porcentual equivalente a la distribución poblacional es como sigue:

EMPRESAS	TAMAÑO	POBLACION	TAMAÑO	MUESTRA
	N	%	N	%
HARINA	71	29	9	29
CONSERVAS	112	44	12	49
CONGELADO	92	25	7	25
TOTAL	245	100	26	100

Para fines del estudio se distribuyen 89 encuestas de acuerdo al directorio de ADEX, La Sociedad Nacional de Pesquería y de las empresas ranqueadas en TOP Perú 5000 del año 1995, lográndose 37 respuestas anónimas de empresarios e inversionistas del sector. La distribución es la siguiente:

Harina de Pescado	:	9 empresarios
Conservas	:	13 empresarios
Congelados	:	15 empresarios
Total	:	37 empresarios

Resultados que han sido procesados según el diseño de investigación:

II.2.3 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación debe asegurar que los datos obtenidos sean aquellos que describan y expliquen la realidad de los Intereses, Motivaciones y Percepciones. Estas variables psicosociales facilitarán la generación de relaciones de interdependencia entre empresas, tal es el caso de las alianzas estratégicas que permitan su consolidación y fortalecimiento entre empresas pesqueras e Instituciones del sector pesquero peruano, en razón a los fines se ha estimado como base aproximadamente de 245 empresas.

De acuerdo al planteamiento del problema de la presente investigación, es necesaria la concurrencia de diversos y múltiples factores para determinar o encontrar las explicaciones más probables para facilitar la interdependencia de las empresas peruanas a fin de lograr la competitividad de la Gestión.

Se ha empleado como primer paso en el proceso de investigación concluyente, un DISEÑO DE INVESTIGACION DESCRIPTIVO - COMPARATIVO a fin de obtener la descripción completa y exacta, y posibilitar explicar las relaciones para ser planteados e interpretadas de acuerdo a las hipótesis formuladas.

III.2.4 Técnicas de Recolección de Datos

El objetivo es medir las motivaciones, intereses y las percepciones de los empresarios peruanos relacionadas con la calidad de la gestión y la tendencia a las modalidades de negocios compartidos, tal es el caso de las alianzas estratégicas como instrumentos en elevar la competitividad en los mercados abiertos de las empresas peruanas ante la apertura en una economía de libre mercado, con la finalidad de lograr la calidad en la relación de interdependencia. Relación que facilita la conformación de modalidades empresariales de responsabilidad compartida y, de los objetivos de la gestión orientados a incursionar en el proceso de globalización de la economía, para consolidarse a un mediano plazo en este contexto.

Con tal propósito se midieron los indicadores de las propiedades observadas indirectamente inferidas del comportamiento, a través de la encuesta diseñada expresamente para la investigación, aplicada a los empresarios pesqueros peruanos de la muestra de empresas; a través de:

ENCUESTA PARA EMPRESARIOS DEL SECTOR PESQUERO PERUANO

La encuesta tiene el Formato de Cuestionario elaborado con los principios y normas de construcción de la Escala de Actitudes. La validez y confiabilidad del contenido se ha establecido por el criterio de jueces (expertos y ejecutivos en pesquería, administración, economía, psicología y metodología).

La escala de actitudes, indicado por Fred Kerlinger (1988) es el instrumento de medición, constituido por un conjunto de símbolos o valores numéricos, de tal manera que se puedan asignar por regla a los representantes legales de las empresas o su conducta. A quienes se aplica la escala, indicándose la asignación de valoración en grados por la posesión de los empresarios o directivos en cualquier aspecto que la escala mida. El diseño de la Escala está fundamentada en los principios teóricos y metodológicos señalados por Osgood (1976), Thurstone y Likert.

Los aspectos que mide la encuesta son precisados en las áreas con las respectivas dimensiones y los indicadores de cada dimensión, diseñados según los Objetivos y las Hipótesis formuladas para tal fin. Totalizan 67 preguntas o reactivos diseñados en positivo y en tercera persona en referencia al contexto latinoamericano, porque se ha tomado en cuenta la población de la muestra encuestada en especial para evitar suspicacias o reacciones adversas que suscitan toda evaluación (Ver ejemplar Anexo N° 2).

La estructura de la Encuesta es la siguiente :

AREAS	DIMENSIONES	INDICADORES
Motivación	N-Logro	10
	N-Poder	6
	N-Autorrealización	9
	SUB-TOTAL	25
Percepción	A los Problemas Empresariales	5
	A la Negociación Empresarial Conjunta	3
	A la Asociación Empresarial Pesquera America Latina	8
	SUB-TOTAL	16
Intereses	a.- Pesca Sostenible	
	* Información Comercial	3
	* Relaciones Conjuntas	3
	* Inversión	2
	* Investigación	1
	* Ecología	2
	SUB-TOTAL	11
	b.- A la Gestión	
	* Normatividad	2
	* Capacitación Recursos Humanos	1
	* Dirección	2
	* Desarrollo Socio Económico	1
	* Productividad	1
	SUB-TOTAL	7
	c.- Al Mercado de Productos Pesqueros	
	* Producto Pesquero	2
	* Plaza	2
	* Promoción	2
	* Oferta Exportable	2
SUB-TOTAL	8	
TOTAL		26
TOTAL - GENERAL		67

2. Entrevistas

Por las características que proporciona la situación interpersonal de la entrevista, especialmente por ser una técnica que posibilita obtener información o datos que complementen al análisis cualitativo, sobre todo aquellos requisitos necesarios en la formulación de las preguntas o reactivos de la encuesta.

El tipo de entrevista no estructurada o no estandarizada fue elegida, debido a que se requeriría disponer de mayor margen de libertad y flexibilidad, al ser considerando a población estudiada constituida por los representantes legales de las empresas, sean inversionistas, gerentes o directivos de las empresas pesqueras con la más alta precisión.

II.2.5 Técnicas de Análisis

Para la aceptación o rechazo de las hipótesis se ha empleado el método de la Estadística Inferencial al 0.05 de margen de error.

Para el tratamiento descriptivo se ha empleado el Ji cuadrado ($X^2 = \pm > 3.84$) y para establecer las diferencias según el giro de producto pesquero se ha empleado el Análisis de la Razón Crítica Porcentual (RC%). Estadísticos no paramétricos, es decir, son aquellos que no necesitan datos de una síntesis de la data o paramétrico. Asimismo se empleó el análisis T (Diferencia de Promedios).

Para determinar la interdependencia se ha utilizado el análisis de la correlación de Pearson.

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LAS MOTIVACIONES, INTERESES Y PERCEPCIONES DE LOS EMPRESARIOS PESQUEROS PERUANOS.

4.1 Descripción de las Motivaciones, Percepciones e Intereses

Se describe los datos directos de la población estudiada con el propósito de establecer si los empresarios pesqueros poseen motivaciones, percepciones e intereses que propicien la conformación de alianzas extratérgicas y otras formas de gestión de negocios compartidos de las empresas pesqueras.

Los datos del cuestionario fueron tabulados para cada uno de los indicadores respecto a: motivación del logro, motivación de poder y motivación de autorrealización; asimismo de la percepción a los problemas empresariales, modalidad de negocios compartidos, Asociación Empresarial Pesquera de América Latina-ALEP-; y finalmente de los intereses por la pesca sostenible,

gestión, mercado de los productos pesqueros. Luego los porcentajes obtenidos de los indicadores señalados se analizarán endo y exogrupalmente.

El primer análisis con el propósito de identificar las motivaciones, Intereses y Percepciones que predominan significativamente en el grupo general y dentro de cada giro de producción en particular.

Con el segundo análisis la comparación exogrupo se efectúa con el propósito de tipificar si fuere el caso los componentes psicosociales que son propios del giro de producción. Resultados que a continuación se presentan:

4.1 .1 ANALISIS DE LA MOTIVACION DE LOS EMPRESARIOS PESQUEROS DEL PERU

4.1.1 .1 DESCRIPCION ENDOGRUPAL DE LA MOTIVACION

4.1.1. 1.1.Motivación de Logro

El análisis endogrupal de la muestra total examinada para el caso de motivación de logro presenta, un promedio de 5.14 que comparándola con la media escalar normativa es igual a 5, encontramos que el nivel motivacional del logro se encuentra dentro de los límites del promedio, muy concentrados alrededor de la media normativa, tal como puede verse en el Cuadro N° 002.

***Cuadro N° 002. Medias Aritméticas y de Dispersión
Calculada y Teórica en Función a la Motivación de Logro***

ESTADIGRAFO	VALOR
MEDIA ESCALAR	5.00
DESVIACION ESCALAR	3.16
MEDIA CALCULADA	5.14
DESVIACION ESCALAR	1.06

**Fuente: Encuesta a Empresarios Pesqueros Peruanos
Elaboración : Propia.**

A continuación se describen los diferentes indicadores de la escala de la motivación de logro en el Cuadro N° 3, los mismos se explican según los resultados:

CUADRO N° 3

ANÁLISIS ENDOGRUPAL DE LA MOTIVACION DE LOGRO EN LOS EMPRESARIOS PESQUEROS PERUANOS

%F	ITEM N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
POBLACION GENERAL	SI	36	86	87	81	84	49	54	95	65	89
	NO	62	14	13	19	16	51	46	35	35	11
	X²	-5,76	51,88	54,76	38,44	46,24	-0,04	0,64	81	9	60,84
CONSERVAS (3)	SI	39	92	77	77	85	54	46	92	69	92
	NO	61	8	23	33	15	46	54	8	31	8
	X²	-4,84	70,56	12	29,16	49	0,64	-0,64	70,56	14,44	70,56
HARINA (09)	SI	33	78	78	89	78	22	67	89	56	100
	NO	67	22	22	11	22	78	33	11	44	0
	X²										
CONGELADOS (15)	SI	40	87	100	80	87	60	53	100	67	80
	NO	60	13	0	20	13	40	47	0	33	33
	X²	-4	54,76	100	36	54,76	4	6,76	100	11,56	36

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano

Muestra: 37

Análisis Ji cuadrado $X^2 = \pm > 3.84$ Estadístico no paramétrico de significación.

Observándose los siguientes indicadores de la motivación de logro significativo, ausentes y los que presentan una tendencia espuria tanto para la población total como por subgrupo por producto pesquero.

ELABORACION: Propia

1. Indicadores significativos:

De los 10 items que evalúan motivaciones de logro, los empresarios en su conjunto significativamente comparten los siguientes motivaciones de logro; según el análisis del Ji cuadrado ($x^2 = > +3.84$):

- a) Están dispuestos a invertir en la innovación tecnológica. (86% - Item 2).
- b) Tienen la motivación para implementar programas de capacitación del recurso humano para el trabajo pesquero.(87% - Item 3).
- c) Prioritariamente las empresas latinoamericanas necesitan modernizar tecnológicamente sus procesos productivos para elaborar sus productos pesqueros.(81% - Item 4).
- d) Prioritariamente las empresas latinoamericanas necesitan estandarizar según las normas técnicas internacionales sus productos pesqueros.(84% - Item 5).
- e) Están fuertemente de acuerdo que la empresa quiere de sus ejecutivos que se logren un posesionamiento en el mercado.(95% - Item 8).
- f) Están totalmente de acuerdo que los ejecutivos de empresas pesqueras de América deben capitalizar los fracasos para mejorar la gestión empresarial.(89% - Item 10).
- g) Asimismo consideran que los ejecutivos de empresas pesqueras de América Latina que deben correr riesgos y enfrentar retos empresariales manejables.(65% - Item 9).

2. Indicadores ausentes

El componente de motivación de logro que está significativamente ausente ($\chi^2 > -3.84$) en el grupo de empresarios:

- a) No tienen la motivación para establecer relaciones conjuntas entre empresas para mejorar transacciones comerciales. (Item 1).

3. Tendencias Espurias:

Los componentes motivacionales que tienen distribuciones porcentuales casi equivalente en pro y en contra ($\chi^2 \leq \pm 3.84$) son los siguientes:

- a) Cerca de un 49% opinan que deben promocionarse el producto pesquero en ferias y exposiciones por el 51% que opina lo contrario; tendencia espuria. (Item 6).
- b) Cerca de un 54% tiene la necesidad de concertar y establecer relaciones conjuntas con otras empresas por línea de producción, en cambio el 46% lo desestima, tendencia espuria. (Item 7).

4.1.1.1.1.2 Descripción de Motivación Logro Endogrupo -

Por Giro de Producto

i) Empresas Conserveras

Los componentes de la motivación de logro en los empresarios de las empresas de conserveras presentan los siguientes resultados:

1. Indicadores Significativos

Los componentes de la motivación de logro significativa en este grupo empresarial son:

- a) Tiene un 92% para incrementar la inversión en la innovación tecnológica.
- b) El 77% considera prioritario en el producto pesquero necesita modernizar tecnológicamente sus procesos productivos.
- c) El 85% considera prioritario que el producto pesquero necesita estandarizarse según las normas técnicas internacionales.
- d) El 92% considera que la empresa requiere que se logre un posesionamiento en el mercado.
- e) El 69% consideran que deben correr riesgos y enfrentar retos empresariales manejables.
- f) El 92% están de acuerdo en que deben capitalizar los fracasos para mejorar la gestión.

2. Indicadores Significativos Ausentes

El componente de la motivación de logro que está significativamente ausente($X^2 = -4.84$) en el grupo de empresarios de conservas:

- a) Ya que sólo el 39% tiene disposición para establecer relaciones conjuntas entre empresas para mejorar transacciones comerciales.

3.- Tendencia Espuria

Se presenta una tendencia espuria en los siguientes componentes, con el resultado obtenido mediante el Ji cuadrado ($\chi^2 < \pm 3.84$) desestimado una tendencia a aceptar o rechazar en los siguientes componentes:

- a) Que el producto pesquero elaborado por las empresas latinoamericanas necesita promocionarse en ferias y exposiciones.
- b) Que la gestión de las empresas pesqueras de Latinoamérica necesita concertar y establecer relaciones conjuntas con otras empresas por línea de producción.

ii) Descripción de la Motivación de Logro de las Empresas de Harina de Pescado

Los componentes de la motivación de logro en los empresarios de las empresas de harina de pescado presentan los siguientes resultados:

1. Indicadores Significativo

Los componentes significativos ($\chi^2=+>3.84$) en el grupo empresarial de harinas de pescado son:

- a) El 78% está dispuesto a incrementar la inversión en la innovación tecnológica.
- b) El 78% está orientado a llevar a cabo programas de capacitación del recurso humano para el trabajo pesquero.
- c) El 89% considera prioritariamente que el producto necesita modernizar tecnológicamente sus procesos productivos.
- d) El 78% considera prioritariamente que el producto necesita estandarizarse según las normas técnicas internacionales.
- e) El 67% considera prioritariamente que la gestión de las empresas pesqueras de Latinoamérica necesitan concertar y establecer relaciones conjuntas con otras empresas por líneas de producción.
- f) El 89% están de acuerdo que la empresa pesquera requiere que se logre un posesionamiento en el mercado.
- g) El 100% están de acuerdo en que los ejecutivos de empresas pesqueras de América Latina deben capitalizar los fracasos para mejorar la gestión.

2. Indicadores Ausentes

Los componentes significativamente ausentes ($\chi^2=+>-3.84$) en el grupo empresarial de Harina de Pescado son:

- a) Sólo 33% está dispuesto a un corto plazo para establecer relaciones conjuntas entre empresas para mejorar transacciones comerciales.
- b) Sólo el 22% considera que el producto pesquero elaborado por las empresas latinoamericanas necesita prioritariamente promocionarse en ferias y exposiciones.

3. Tendencia espuria

Entre los componentes de la motivación de logro al presentar distribuciones casi equivalentes en pro y en contra según el análisis JI cuadrado en:

- a) Que los ejecutivos de empresas pesqueras de América Latina deben correr riesgos y enfrentar retos empresariales manejables.

iii) Descripción de la Motivación de Logro de las Empresas Pesqueras de las Empresas de Congelados

Los empresarios pesqueros de productos pesqueros presentan los siguientes componentes de la motivación de logro.

1. Indicadores Significativos

Los componentes significativos de acuerdo al análisis del Ji cuadrado ($\chi^2 \geq 3.84$) son:

En el 87% hay disposición para la inversión en la innovación tecnológica.

El 100% está dispuesto a llevar a cabo programas de capacitación del recurso humano para el trabajo pesquero.

El 80% señala que el producto pesquero elaborado por la empresa latinoamericana necesita prioritariamente modernizar tecnológicamente sus procesos productivos.

El 87% señala que el producto pesquero necesita prioritariamente estandarizarse según las normas técnicas internacionales.

El 60% considera que el producto pesquero necesita prioritariamente promocionarse en ferias y exposiciones.

El 53% señala que la gestión de las empresas pesqueras necesitan prioritariamente concertar y establecer relaciones conjuntas con otras empresas por líneas de producción.

El 100% está de acuerdo en que la empresa pesquera requiere de sus ejecutivos, que se logre un posesionamiento en el mercado.

El 67% está de acuerdo que los ejecutivos de empresas pesqueras deben correr riesgos empresariales manejables.

- i) El 80% está de acuerdo en que los ejecutivos de empresas pesqueras deben capitalizar los fracasos para mejorar la gestión.

2. Indicadores Ausentes

El componente ausente significativamente de acuerdo al análisis del Ji cuadrado ($\chi^2 \geq -3.84$) es,

- a) Sólo el 40% señala que el empresariado tiene disposición a corto plazo para establecer relaciones conjuntas entre empresas para mejorar transacciones comerciales.

4.1.1.1.2 MOTIVACION DE PODER

La motivación de Poder en la muestra examinada, en el análisis endogrupal, los empresarios peruanos pesqueros presentan, un promedio de 4.35 que comparada con la media escalar normativa es igual a 3, en este caso es un punto mayor al promedio escalar, no obstante la concentración del grupo cae dentro del área del promedio, razón por la cual podemos afirmar que la Motivación de Poder se encuentra en un nivel medio, tal como se puede ver en el Cuadro No.004.

**Cuadro N° 004. Medias Aritméticas y de Dispersión
Calculada y Teórica en Función a la Motivación de Poder**

ESTADIGRAFO	VALOR
Media Escalar	3.00
Desviación Escalar	2.00
Media Calculada	4.35
Desviación Escalar	1.18

Fuente: Datos de la Encuesta a Empresarios Pesqueros Peruanos
Elaboración : Propia.

A continuación se describe los 6 indicadores significativos de la escala de la Motivación del Poder, los empresarios peruanos pesqueros en su conjunto comparten o están ausentes en las motivaciones de poder; presentandos en el siguiente Cuadro N° 005.

CUADRO N° 5

ANALISIS ENDOGRUPAL DE LA MOTIVACION DE PODER
EN LOS EMPRESARIOS PESQUEROS PERUANOS

%F	ITEM N°	1	2	3	4	5	6
POBLACION TOTAL (37)	SI	22	81	81	84	84	84
	NO	78	19	19	16	16	16
	X ²	-31,36	38,44	38,44	46,24	46,24	46,24
CONSERVAS (3)	SI	22	85	85	85,15	77	77
	NO	78	15	15	49	23	23
	X ²	-49	49	49	49	29,16	29,16
HARINA (09)	SI	22	56	78	89	89	78
	NO	78	44	22	11	11	22
	X ²	-49	1,44	31,36	60,84	60,84	31,36
CONGELADOS (15)	SI	27	93	80	87	87	93
	NO	73	7	20	13	13	7
	X ²	-21,16	73,96	36	54,76	54,76	73,96

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano

Significación: $X^2 \geq 3$

ELABORACION: Propia

1. Indicadores Significativos

- a) Hay disposición del 81% del empresario pesquero peruano para participar de una red internacional de información (Item 2)
- b) El 81% tiene disposición para propiciar la consolidación y ampliación de sus mercados de exportación. (Item 3)

- c)** Asimismo el 84% de los empresarios tienen disposición para que, la gestión de las empresas pesqueras de Latinoamérica mantengan la oferta exportable competitiva del producto pesquero (Item 4)

- d)** En cambio están ausentes enfáticamente los siguientes componentes de la motivación de poder en la población de empresarios: El empresariado de América Latina no tiene disposición para asociarse para diversificar su empresa (78% - Item 1)

- e)** Están fuertemente de acuerdo que la empresa pesquera requiere de sus ejecutivos, que se tenga control de la información comercial interregional (84% Item 5)

- f)** Así como concuerda en un 84% en que se requiere la influencia o control de los medios de apoyo a las exportaciones. (Item 6)

4.1.1.1.2.1 Motivación de Poder por Giro de Producto Pesquero

i) Empresas Conserveras

Los componentes de la motivación de poder en los empresarios de las empresas conserveras presentan los siguientes resultados:

1. Los componentes significativos según el análisis del Ji cuadrado se presentan de la siguiente manera:
 - a) El 85% señala que hay disposición del empresariado pesquero de nuestra región para incrementar la participación en una Red Internacional de Información.
 - b) El 85% señala que prioritariamente la gestión de las empresas pesqueras de latinoamericana necesita mantener la oferta exportable competitiva del producto pesquera.
 - c) El 77% esta de acuerdo, en que la empresa pesquera requiere de sus ejecutivos, que se tenga control de la información comercial intraregional.

- d) El 77% está de acuerdo en que la empresa pesquera requiere de sus ejecutivos, influencia o control de los medios de apoyo a las exportaciones.

Indicadores Ausentes

Los componentes significativamente ausentes según el análisis de χ^2 = 3.84 presentan los siguientes datos:

- a) Tan sólo el 15% de los encuestados señalan que el empresariado de América Latina tiene disposición a corto plazo para asociarse para diversificar su empresa.
- b) Solamente el 8% de los encuestados indican que la disposición del empresariado pesquero de América Latina está orientada a propiciar la consolidación y ampliación de sus mercados de exportación.

f) Empresariado de Harina de Pescado

De la totalidad de empresarios encuestados de este producto presentan los siguientes resultantes significativos:

1 Indicadores Significativos

Los componentes significativos según el análisis de $\chi^2 \geq 3.84$ se presentan los datos de la siguiente manera:

- a) El 78% señala que prioritariamente la gestión de las empresas pesqueras de Latinoamérica necesita mantener la oferta exportable competitiva del producto pesquero.
- b) El 89% está de acuerdo en que requiere de sus ejecutivos, que se tenga control de la información comercial intrarregional.
- c) El 78% esta de acuerdo que la empresa pesquera requiere de sus ejecutivos, influencia o control de los medios de apoyo a las exportaciones.

2 Indicadores Ausentes

Los componentes significativamente ausentes según el análisis de $\chi^2 \geq 3.84$ presentan los siguientes resultados:

a) Sólo el 22% tiene disposición a corto plazo para asociarse para diversificar su empresa.

b) Sólo el 22% señala que la disposición del empresariado está orientada a propiciar la consolidación y ampliación de sus mercados de exportación.

3 **Tendencia Espuria**

El componente con tendencia espuria, es decir que no hay tendencia a favor ni en contra, es del 56% de empresarios tiene disposición para incrementar su participación en una red internacional de información y un 44% la desestima.

iii) **Empresas de Congelados**

1 **Indicadores Significativos**

Los componentes significativos que presentan los empresarios, según el análisis del Ji cuadrado se presentan los siguientes datos:

a) El 93% tiene disposición para incrementar su participación en una red internacional de información.

- b)** El 87% señala que la gestión empresarial necesita prioritariamente mantener la oferta exportable competitiva del producto pesquero.

- c)** El 87% está de acuerdo que la empresa pesquera requiere de sus ejecutivos, se tenga control de la información comercial interregional.

- d)** Están de acuerdo el 93% en que se requiere influencia o control de los medios de apoyo a las exportaciones por sus ejecutivos.

2 Indicadores Ausentes

Los componentes significativamente ausentes en el grupo de empresarios en el rubro de congelados, según el análisis del Ji cuadrado encontrado $\chi^2 \geq 3.84$ dan los siguientes resultados:

- a)** Sólo el 27% tiene disposición a corto plazo para asociarse para diversificar su empresa.

- b)** Tan sólo el 13% está de acuerdo con la disposición a propiciar la consolidación y ampliación de sus mercados a exportación.

4.1.1.1.3 LA MOTIVACION DE AUTOREALIZACION

El análisis endogrupal de la motivación de autorrealización nos orientará a precisar la presencia de la motivación de logro como la de poder de los empresarios pesqueros peruanos estén dirigidos al desarrollo de la empresa y coadyugar al desarrollo sostenido del país.

En el análisis, encontramos una media calculada de 6,51 siendo la media escalar normativa de 4,5. En este caso el valor promedio calculado, cae por encima de la media desviación estándar escalar respecto a su media, lo que significa que la motivación de autorrealización presenta un clara presencia hacia la autorrealización; tal como puede verse en el siguiente Cuadro No.06.

Cuadro N° 006 Medias Aritméticas y de Dispersión
Calculada y Teórica en Función a la Motivación de Autorrealización

ESTADIGRAFO	VALOR
Media Escalar	4.50
Desviación Escalar	2.87
Media Calculada	6.51
Desviación Escalar	1.37

Fuente: Encuesta a Empresarios Pesqueros Peruanos

Elaboración: Propia

Señalándose de acuerdo a los items elaborados para tal fin los siguientes resultados en el Cuadro N° 7 indicándose de acuerdo al análisis endogrupal de componentes significativos, ausentes y de tendencia espuria identificados.

CUADRO N° 7

**ANALISIS ENDOGRUPAL DE LA MOTIVACION DE AUTOREALIZACION
EN LOS EMPRESARIOS PESQUEROS PERUANOS**

%F	ITEM N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9
OBLACION TOTAL	SI	35	30	78	70	84	65	43	100	95
	NO	65	70	22	30	16	35	57	0	5
	X²	-9	-16	31,36	16	46,24	9	-1,96	100	81
CONSERVAS (3)	SI	31	15	62	85	69	69	39	100	92
	NO	69	85	38	15	31	31	61	0	8
	X²	-14,44	-49	5,76	49	14,44	14,44	-4,84	100	70,56
HARINA (09)	SI	44	33	100	78	89	56	33	100	100
	NO	56	67	0	22	11	44	67	11	0
	X²	-1,44	-11,56	100	31,36	60,84	1,44	-11,56	10	100
CONGELADOS (15)	SI	33	40	73	80	93	67	53	100	93
	NO	67	60	27	20	7	33	47	0	7
	X²	-11,56	-4	21,16	36	73,96	11,56	0,36	100	73,96

UENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano
uestra: 37 encuestas
álisis JI cuadrado. (Ver cuadro N° 008)
LABORACION: Propia

1. Indicadores Significativos

Los componentes significativos de la Motivación de autorrealización, según el análisis del JI cuadrado se presentan:

- a)** Hay disposición del empresario pesquero de nuestra región para incrementar la preservación y conservación del recursos pesquero (78% - Item 3)

- b) El 70% tiene disposición para auspiciar la investigación científica y tecnológica aplicada al recurso pesquero. (Item 4)
- c) Asimismo es altamente significativo de que la gestión de las empresas pesqueras de Latinoamérica necesitan prioritariamente incorporar sistemas de mejoramiento continuo de la organización (84% - Item 5)
- d) De igual manera consignan los empresarios que, la gestión de las empresas pesqueras de latinoamericana necesitan promocionar el consumo del producto pesquero (65% -Item 6).
- e) Por otra parte son enfáticos los empresarios que, los ejecutivos de las empresas pesqueras de América Latina deben, preservar y controlar la calidad ambiental (100%- Item 8) y,
- f) Que deben asumir compromiso en el desarrollo socio-económico del país y de la región (95% - Item 9)

2. Indicadores Ausentes

Observándose los siguientes componentes de la motivación de autorrealización están significativamente ausentes en la población empresarial pesquera :

- a) Que el empresariado de América Latina no está dispuesto a transferir su desarrollo tecnológico y modalidad de gestión a otra empresa para expandir su oferta exportable (65% - Item 1).

- b) Asimismo co-participar en nuevos proyectos de inversión (70% Item 2)

Se presenta la distribución porcentual casi equivalente en pro y en contra el siguiente componente de la motivación de autorrealización, la referida a que, la empresa pesqueras requiere de que sus ejecutivos que se alcance un status por calidad de producto en pro (43% - Item 7)

4.1.1.2 DESCRIPCION EXOGRUPAL DE LA MOTIVACION DE LOS EMPRESARIOS PESQUEROS PERUANOS

4.1.1.2.1 Motivación de Logro

Para tipificar los componentes motivacionales propios a cada sub grupo de empresarios pesqueros por producto pesquero se realiza el análisis de la razón crítica porcentual que a continuación se detalla en según el tipo de motivación.

La comparación de los componentes de la motivación de logro por el tipo de producto pesquero mediante el análisis de la razón crítica , presenta los siguientes resultados observados en el Cuadro N° 008

1. Los empresarios de Harina de Pescado y los empresarios de conservas tienen la misma motivación de logro.
2. Tampoco difieren en la motivación de logro, los empresarios de conservas con los empresarios de congelados.
3. Hay diferencia significativa entre los empresarios de harina de pescado y los empresarios de congelados en los ítems 6 (RC% 2,07), es decir es mayor el componente de la motivación de logro en los empresarios de congelados en lo referente a que estos consideran necesario que el producto pesquero

elaborado por las empresas latinoamericanas, se promoció en ferias y exposiciones.

CUADRO N° 8

ANÁLISIS EXOGRUPAL DE LA MOTIVACIÓN DE LOGRO EN FUNCIÓN AL PRODUCTO EN LOS EMPRESARIOS PESQUEROS PERUANOS

%F	ITEM N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9
PRODUCTO	Conservas (13)	39	92	77	77	85	54	46	92	69
	Harinas (9)	33	78	78	89	78	22	67	89	56
	Congelados (15)	40	87	100	80	87	60	53	100	67
DIFERENCIA	Conservas- Congelados	6	14	-1	-12	7	32	-21	3	13
	RC%	0,29	0,9	0,05	0,72	0,42	1,69	1,04	0,23	0,62
DIFERENCIA	Harina-Congelado	-1	5	-23	-3	-2	-6	-7	-11	2
	RC%	0,05	0,44	-1,98	0,17	0,15	0,32	0,37	-1,46	0,11
DIFERENCIA	Harina-Congelado	3	-9	-22	9	9	-38	14	-11	-11
	RC%	0,15	0,55	-1,59	0,61	0,55	2,07	0,7	-1,05	-0,53

Fuente: Base de Datos Primarios - Encuesta del Sector Empresarial Peruano

Elaboración: Propia

Nota:

Grado de Libertad Límite de Confianza

Conservas-Harina = 20 = RC% 2,08

Conservas-Congelados = 26 = RC% 2,06

Harinas-Congelados = 22 = RC% 2,07

4.1.1.2 Motivación de Poder

Comparación Exogrupal de la Motivación de Poder, entre los empresarios pesqueros según el giro de producto, se dan los siguientes resultados, mediante el análisis de la Razón Crítica Porcentual (RS. %), presentados en el Cuadro N° 009.

CUADRO N° 9

**ANALISIS EXOGRUPAL DE LA MOTIVACION DEL PODER
EN FUNCION AL PRODUCTO EN LOS EMPRESARIOS PESQUEROS
PERUANOS**

%F	ITEM N°	1	2	3	4	5	6
PRODUCTO	Conservas	15	85	85	85	77	77
	Harinas	22	56	78	78	89	78
	Congelados	27	93	80	87	87	93
DIFERENCIA	Conser-Harina RC%	-7 0,41	29 1,71	7 0,41	7 0,41	-12 -0,76	-1 0,05
DIFERENCIA	Conser-Congel RC%	-12 -0,79	-8 -0,67	5 -0,44	-2 -0,15	-10 -0,68	-16 -1,19
DIFERENCIA	Harina-Congel RC%	-5 -0,28	-37 2,079	-2 0,12	-9 -0,55	2 0,12	-15 -0,98

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero
Peruano
Muestra: 37 encuestas

Conservas: 13

Harinas:

09

Congelados: 15

Análisis RC% Limite de confianza (Ver cuadro N° 8)

ELABORACION:

Propia

Entre empresarios de conservas y de harina de pescado no se dan diferencias significativas, en la comparación entre los componentes de la motivación de poder.

2. Entre los empresarios de conservas y de congelados tampoco se presentan diferencias significativas proporcionada por el estadístico RC%.
3. Hay diferencia significativa (RC% 2.079) en los empresarios de harina, quienes presentan mayor disposición para incrementar la participación en una red internacional de información, que en los empresarios de congelados.

4.1.1.2.3 Motivación de Autorrealización

Del análisis mediante el "Análisis de la Razón Crítica Porcentual" - RC%, se obtiene los siguientes resultados de la comparación de los componentes de la motivación de autorrealización, observados en el Cuadro N° 010.

1. Entre empresarios de conservas y los empresarios de harina de pescado se presenta la diferencia significativa (RC% 2.82). siendo mayor la disposición de los empresarios de harina de pescado a incrementar la preservación y conservación del recurso pesquero, que en los empresarios de conservas.
2. Entre los empresarios de conservas y los empresarios de congelados no presentan diferencias significativas entre los componentes de la motivación de autorrealización.

3. Entre los empresarios de harina y los empresarios de congelados se encuentran la diferencia significativa (RC% 2.36) siendo mayor la disposición de los empresarios de harina a incrementar la preservación y conservación del recursos pesquero, que en los empresarios de conservas.

CUADRO N° 10

ANALISIS EXOGRUPAL DE LA MOTIVACION DE AUTOREALIZACION EN FUNCION AL PRODUCTO EN LOS EMPRESARIOS PESQUEROS PERUANOS

%F	ITEM N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9
PRODUCTO	Conservas	31	15	62	85	69	69	39	100	92
	Harinas	44	33	100	78	89	56	33	100	100
	Congelados	33	40	73	80	93	67	53	100	93
DIFERENCIA	Conser-Harina	-13	-18	-38	7	-20	13	6	0	-2
	RC%	0,62	0,97	-2,82	0,41	-1,21	0,62	0,29	0	-0,26
DIFERENCIA	Conser-Congel	2	-25	-11	5	-24	2	-14	0	-1
	RC%	0,11	-1,6	-0,62	0,35	-1,66	0,11	0,75	0	-0,1
DIFERENCIA	Harina-Congel	11	-7	27	-2	-4	-11	-20	0	7
	RC%	0,54	0,35	2,36	0,11	-0,32	-0,54	0,99	0	1,06

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano

Muestra: 37 encuestas

De C y H =20= rc% 2.08 Razón Crítica (Dif.% cont)

C y Con=26=RC%=2.06

H y Con=22=RC%2.07 Límites de Confianza

ELABORACION:

Propia

4.1.2 DATOS DESCRIPTIVOS DE LA PERCEPCION DE LOS EMPRESARIOS PESQUEROS

Entendiendo que la percepción como un elemento importante que posibilita interpretar la realidad en base a la información del medio, se ha propuesto identificar los problemas considerados prioritarios por los empresarios pesqueros, y como evaluar las hoy típicas Organizaciones internacionales en el comercio internacional.

Se presentan a continuación los resultados obtenidos por la encuesta aplicada a los empresarial pesqueros.

4.1.2.1 Percepción de los Problemas de la Empresa Pesquera

Los empresarios pesqueros de los tres giros de productos coinciden que los cinco principales problemas para la empresa son los siguientes según el orden de prioridad:

- a) Problema N°1: El acceso a financiamiento**

- b) Problema N° 2: Los altos costos de bienes y servicios**

- c) Problema N° 3: Los recursos humanos no especializados.**

- d) Problema N° 4: Insuficiente tamaño mercado.**
- e) Problema N° 5: Incipiente investigación.**

La variación de la percepción de los problemas más significativos en el contexto nacional entre los grupos de empresarios por productos, es mínimo, resultados indicados en el siguiente Cuadro N°11

CUADRO N° 11

**PERCEPCION DE LOS EMPRESARIOS PESQUEROS PERUANOS
A LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA**

EMPRESAS PESQUERAS		Promedios	Interpret.	DS
1. Conservas	Acceso a financiamiento	2,2	1	1,0919
	Altos Costos bienes y Servicios	2,4	2	1,1929
	Insuficiente tamaño mercado	3,5	4	1,3914
	Recursos Humanos No espec	3,1	3	1,4412
	Incipiente Investigación	3,8	5	1,4632
2. Harina	Acceso a financiamiento	1,7	1	0,9512
	Altos Costos bienes y Servicios	2,1	2	0,6901
	Insuficiente tamaño mercado	4,1	5	1,215
	Recursos Humanos No espec	3,6	4	1,2724
	Incipiente Investigación	3,4	3	1,5119
3. Congelados	Acceso a financiamiento	2,1	2	1,3506
	Altos Costos bienes y Servicios	2,1	1	1,0271
	Insuficiente tamaño mercado	3,2	4	1,3114
	Recursos Humanos No espec	3,1	3	0,9972
	Incipiente Investigación	4,4	5	1,1579
Total Promedio de Acceso a financiamiento		2,1	1	1,1643
Total Promedio de Altos Costos bienes y Servicios		2,2	2	1,0168
Total Promedio de Insuficiente tamaño mercado		3,5	4	1,3314
Total Promedio de Recursos Humanos No espec		3,2	3	1,2178
Total Promedio de Incipiente Investigación		4,0	5	1,3707

FUENTE: Base de Datos Encuesta del Sector Empresarial Pesquero Peruano
ELABORACION: Propia

4.1.2.2 Descripción de la Percepción al Tipo de Modalidad de Negocios Internacionales Compartidas

En la percepción a las modalidades de negocios empresariales internacionales compartidos se utiliza una escala con items dicotomizados de tres indicadores, donde la percepción favorable es igual a 3 y la percepción desfavorable igual a 0. La media aritmética encontrada en el estudio es de 1.32 que cae por debajo de la media aritmética teórica menos media desviación estándar, lo que indica que la percepción de los empresarios pesqueros peruanos a estos tipos de modalidad de negocios empresariales tiende a ser desfavorable, presentados en el Cuadro No.12.

***Cuadro N° 012 Medias Aritméticas y de Dispersión
Calculada y Teórica en Función a la Percepción a Modalidades de
Negocios Internacionales***

ESTADIGRAFO	VALOR
Media Escalar	1.50
Desviación Escalar	1.11
Media Calculada	1.32
Desviación Escalar	0.56

Fuente: Encuesta a Empresarios Pesqueros Peruanos

Elaboración: Propia

A continuación se describe los diferentes indicadores de la escala de percepción cuyos resultados procesados mediante el análisis del Ji cuadrado ($\chi^2 > 3.84$) obtenidos en la presente investigación, los empresarios pesqueros perciben a las modalidades de negocios internacionales compartidos en el Cuadro N° 13.

CUADRO N° 13

ANÁLISIS ENDOGRUPAL: PERCEPCIÓN A LAS MODALIDADES DE NEGOCIOS CONJUNTOS INTERNACIONALES

%F	ITEM N°	1	2	3
POBLACION	Favorable	62	38	5,76
	Desfavorable	38	76	54
	X²	5,76	-27,04	-0,64
CONSERVAS (13)	Favorable	54	46	0,64
	Desfavorable	46	85	54
	X²	0,64	-49	-0,64
HARINA(09)	Favorable	56	0	33
	Desfavorable	44	100	67
	X²	1,44	0	-11,56
CONGELADOS (15)	Favorable	73	47	53
	Desfavorable	27	53	47
	X²	21,16	-0,36	0,36

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano
Muestra: 37 encuestas
Análisis Ji cuadrado: (Ver cuadro N° 009)
ELABORACION: Propia

- a) Percepción significativa ($\chi^2=5.76$), positivamente a formar joint-venture entre latinoamericanos (Item 1).

- b) Percepción significativa negativa ($\chi^2=-27.04$) a adquirir franquicias y otras formas (Item 2).
- c) Percepción a las modalidades de negocios conjuntos, tanto a favorecer o desaprobar, no está definida ($\chi^2=-0.64$) a constituir Tradings Co. (Item 3)

4.1.2.2.1 La Percepción de los Empresarios por Giro de Producto a la Modalidad de Negocios Internacionales Compartidas

Presentándose los siguientes datos según el giro de producción de los empresarios, así:

i) Conservas

Este grupo de empresarios presentan la percepción significativamente negativa a adquirir franquicias y otras formas ($\chi^2=-49$).

Teniendo una percepción no definida a formar joint-venture entre latinoamericanos ($\chi^2=0.64$) y a constituir trading ($\chi^2=-0.64$)

i) Harina

Este grupo de empresarios presentan significativamente una percepción negativa evidente a adquirir franquicias y otras formas ($\chi^2=-100$) y a constituir tradings ($\chi^2=-11.56$).

Los mismos tienen una percepción no definida como grupo empresarial a formar joint-venture entre empresarios latinoamericano ($\chi^2=1.44$)

iii) Congelados

Este grupo de empresarios presentan significativamente positiva la percepción a formar joint-venture entre latinoamericanos ($\chi^2=21.16$).

En cambio se observa una tendencia espuria, la percepción a la adquisición de franquicias y otras formas ($\chi^2=-0.36$), como también a constituir tradings ($\chi^2=0.36$).

4.1.2.3 Diferencias Exo-grupo en la Percepción de la Modalidad de Negocios Internacionales Compartidos.

De acuerdo al análisis efectuado mediante R.C. % con un grado de libertad mayor a grupos por giro de producto se indica los siguientes resultados: (Cuadro N° 14)

CUADRO N° 14

ANÁLISIS ENDOGRUPAL: PERCEPCIÓN A LAS MODALIDADES DE NEGOCIOS CONJUNTOS POR PRODUCTO PESQUERO

%F	ITEM N°	1	2	3
	Conservas	54	15	46
	Harina	56	0	47
	Congelados	73	47	53
	Cons-Harina	-2	15	13
	RC%	-0,09	1,51	0,62
	Cons-Cong	-19	-32	-7
	RC%	1,05	1,96	0,38
	Harina-Cong	-17	-47	-20
	RC%	0,84	3,91	0,98

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano
Análisis Ji cuadrado: (Ver cuadro N° 010)
ELABORACION: Propia

- a) No hay diferencia significativamente entre la percepción de empresarios de conserveras y de harineras.
- b) De igual manera no hay diferencia significativa entre los empresarios de conservas y de congelados.
- c) Se presenta entre los empresarios de harina y de congelados una diferencia significativa ($RC\%=3.67$) en la percepción a adquirir franquicias y otras formas. Favorecida esta modalidad empresarial por parte de los empresarios de congelados.

4.1.2.4. DESCRIPCION DE LA PERCEPCION HACIA LA ASOCIACION EMPRESARIAL PESQUERA DE AMERICA LATINA - ALEP -

Teniéndose en cuenta que una sola empresa pesquera peruana está afiliada a la ALEP y el volumen y valor de exportación de los productos pesqueros, es competente determinar cuales son las percepciones de los empresarios de este sector productivo a la Asociación Empresarial Pesquera Latinoamericana, en el sentido que entre sus objetivos es fomentar y promover la concertación de acciones exigidas para la transacciones comerciales en el mercado internacional de los productos pesqueros, se ha obtenido los siguientes resultados:

- a) Los empresarios pesqueros del Perú, dedicados a la producción y exportación de productos pesqueros estudiada, presentan una percepción muy buena en términos generales a la ALEP.
- b) La evalúan a la ALEP a través de sus objetivos como muy buena y atractiva.
- c) Potencialmente es percibida como no tan económica y ni tan poderosa.
- d) Desde la perspectiva de la actividad que propicia sus objetivos, estos son muy buenos para asociar y fortalecer, pero no es muy eficiente, y
- e) En cuanto a su credibilidad está es, fiable en términos promedio.
- f) La diferencia de Percepción de los Empresarios Pesqueros por giro de Producción hacia la ALEP.

Resultado presentados por el análisis de T, de diferencia de promedios acerca de la percepción hacia la ALEP como se puede observar en el cuadro N° 015 que no se presentan diferencias significativas, por tanto, la percepción a la ALEP es similar en los tres grupos estudiados.

4.1.3. DESCRIPCION DE LOS INTERESES DE LOS EMPRESARIOS PESQUEROS PERUANOS

Del análisis Ji cuadrado de los datos obtenidos por la encuesta a los empresarios pesqueros peruanos, arrojan los siguientes resultados referentes a los intereses:

4.1.3.1 Interés para la Pesca Sostenible

En los intereses para la pesca sostenible se utiliza una escala con items dicotomizados de 11 indicadores, donde el interés absoluto sería igual a 11 y el desinterés igual a 0. La media aritmética encontrada en el estudio es 9.78 que cae por encima de la media aritmética teórica más una desviación Estándar. Lo que indica que los intereses hacia la pesca sostenible se perfila en promedio hacia un definido interés, tal como puede verse en el siguiente Cuadro N° 16:

Cuadro N° 016

***Medias Aritméticas y de Dispersión
Calculada y Teórica en Función a los Intereses hacia
La Pesca Sustentada***

ESTADIGRAFO	VALOR
Media Escalar	5.50
Desviación Escalar	3.45
Media Calculada	9.78
Desviación Escalar	1.02

Fuente: Encuesta a Empresarios Pesqueros Peruanos

Elaboración: Propla

A fin especificar los componentes de la pesca sostenible se describen los diferentes indicadores del escala de los intereses de la pesca sostenible:

a) Información Comercial

Los porcentajes significativos ($X^2 \Rightarrow 3.84$) presentan los siguientes componentes en el cuadro N° 017.

CUADRO N° 17

ANALISIS ENDOGRUPAL DE LOS INTERESES A LA PESCA SOSTENIBLE: INFORMACION COMERCIAL EN LOS EMPRESARIOS PESQUEROS PERUANOS

%F	ITEM N°	1	2	3
POBLACION TOTAL	Alto Interés	100	0	100
	Bajo Interés	0	16	41
	X²	100	46	3
CONSERVAS	Alto Interés	100	77	54
	Bajo Interés	0	23	46
	X²	100	29	0,64
HARINA	Alto Interés	100	0	100
	Bajo Interés	0	11	44
	X²	100	60,84	1,44
CONGELADOS	Alto Interés	100	0	100
	Bajo Interés	87	13	54,76
	X²	68	32	12,96

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano

Muestras: 37 encuestas

Análisis RC% Limite de confianza (Ver Cuadro N°9)

ELABORACION: Propia

- 1)** El 100% tiene alto interés por participar de la red internacional de información.

- 2) El 84% tiene alto interés por el control de la información comercial interregional.
- 3) No es significativo el interés por incorporarse a INTERNET.

Esta misma tendencia (ver Cuadro N° 017) se observa por grupos según el giro de producto, haciéndose la salvedad que el 68% de los empresarios de congelados si tienen un alto interés para incorporarse a INTERNET.

La diferencia entre grupos de empresarios por giro de producto no se da. Los intereses por la información comercial se presentan en los tres sub grupos de empresarios pesqueros, obsérvase en el cuadro N° 018.

**CUADRO N° 18
ANÁLISIS EXOGRUPAL DE LOS INTERESES
HACIA LA INFORMACION COMERCIAL**

%F	ITEM N°	1	2	3
	Conservas	100	100	100
	Harnas	100	89	56
	Congelados	100	87	68
	Conservas-Harinas	0	-12	-2
	RC%	0	0,76	0,09
	Conservas-Congelados	0	-10	-14
	RC%	0	0,68	0,76
	Harina-Congelados	0	2	-12
	RC%	0	0,14	0,58

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano
Muestras: 37 encuestas
Análisis RC% Límite de confianza (Ver Cuadro N°10)
ELABORACION: Propia

b) Relaciones Empresariales Conjuntas

Los porcentajes significativos de éste interés ($X^2 \Rightarrow 3.84$) presentan, los siguientes componentes a ser observados en el cuadro N° 019.

CUADRO N° 19

**ANALISIS ENDOGRUPAL DE LOS
INTERESES A LAS RELACIONES CONJUNTAS
EN LOS EMPRESARIOS PESQUEROS PERUANOS**

%F	ITEM N°	1	2	3
POBLACION TOTAL	Alto Interés	95	76	97
	Bajo Interés	5	24	3
	X^2	81	27,04	88,36
CONSERVAS	Alto Interés	85	69	100
	Bajo Interés	15	31	0
	X^2	49	14,44	100
HARINA	Alto Interés	100	78	89
	Bajo Interés	0	22	11
	X^2	100	31,36	60,84
CONGELADOS	Alto Interés	100	0	100
	Bajo Interés	0	20	0
	X^2	100	36	100

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano
Muestras: 37 encuestas
Análisis RC% Límite de confianza (Ver Cuadro N°9)
ELABORACION: Propia

- 1) El 95% tiene alto interés por establecer relaciones conjuntas entre empresas para mejorar transacciones comerciales.
- 2) El 76% tiene alto interés por asociarse para diversificar su empresa.
- 3) El 97% tiene un alto interés por concertar y establecer relaciones conjuntas con otras empresas por líneas de producción.

El interés de los empresarios pesqueros según el giro del producto, a las relaciones empresariales conjuntas se presentan con similar tendencia significativas ya descritas (Ver cuadro N° 018). En cuanto a las diferencias exgrupales de los interés de los empresarios hacia las relaciones de negocios conjuntos no tienen diferencias significativas, entre los sub grupos según el giro de producto. (Ver cuadro N° 020)

**CUADRO N° 20
ANALISIS EXOGRUPAL DE LOS
INTERESES A LAS RELACIONES CONJUNTAS**

%F	ITEM N°	1	2	3
	Conservas	85	69	100
	Harnas	100	78	89
	Congelados	100	80	100
	Conservas-Harinas	-15	-9	11
	RC%	1,51	0,47	1,05
	Conservas-Congelados	-1,5	1,1	0
	RC%	-1,51	0,66	0
	Harina-Congelados	0	-2	-11
	RC%	0	0,11	1,05

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano Idem (Ver Cuadro N°10)

ELABORACION: Propia

c) Inversión para la Pesca Sostenible.

Los componentes significativos ($\chi^2 \geq 3.84$) se presenta de la siguiente manera en el Cuadro N° 021.

CUADRO N° 21

**ANALISIS ENDOGRUPAL DE LOS
INTERESES A LA INVERSION EN LOS
EMPRESARIOS PESQUEROS PERUANOS**

%F	ITEM N°	1	2
POBLACION TOTAL	Alto Interés	70	100
	Bajo Interés	30	0
	X²	16	100
CONSERVAS	Alto Interés	69	100
	Bajo Interés	31	0
	X²	14	100
HARINA	Alto Interés	56	100
	Bajo Interés	44	0
	X²	1,44	100
CONGELADOS	Alto Interés	80	100
	Bajo Interés	20	0
	X²	36	100

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano Idem (Ver Cuadro N° 9)
ELABORACION: Propia

- 1) El 70% tiene un alto interés en coparticipar en nuevos proyectos de inversión.
- 2) El 100% tiene un alto interés en invertir en la innovación tecnológica.

Es importante señalar que en el grupo de empresarios de harina no es significativo ($x^2=1.44$) el interés por coparticipar en nuevos proyectos de inversión. En cambio la tendencia en las empresas de conservas 69% y de congelados 80% es significativo este interés.

No presenta diferencias significativas según razón crítica porcentual para los datos en el análisis exogrupal entre los empresarios conserveros, harineros y de congelados. El interés es similar comparativamente en estos grupos empresariales según se muestra en el siguiente Cuadro N° 22.

CUADRO N° 22
ANALISIS EXOGRUPAL DE LOS
INTERESES A LA INVERSION: INTERES:
DIFERENCIA EXO-GRUPO

%F	ITEM N°	1	2
	Conservas	69	100
	Harinas	56	100
	Congelados	80	100
	Conservas-Harinas	13	0
	RC%	0,62	0
	Conservas-Congelados	-11	0
	RC%	0,66	0
	Harina-Congelados	-24	0
	RC%	-1,23	0

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano Idem (Ver Cuadro N°010)
ELABORACION: Propia

d) Investigación en el Sector Pesquero.

El 95% de los empresarios pesqueros tienen un alto interés significativo de $\chi^2=81$ para llevar a cabo proyectos de investigación del recurso pesquero;

encontrándose este alto interés en los tres grupos según el producto presentado en el cuadro N° 023.

CUADRO N° 23
ANALISIS ENDOGRUPAL DE LOS
INTERESES A LA INVESTIGACION EN EL SECTOR
PESQUERO

%F	ITEM N°	1
POBLACION TOTAL	Alto Interés	95
	Bajo Interés	5
	X²	81
CONSERVAS	Alto Interés	85
	Bajo Interés	15
	X²	49
HARINA	Alto Interés	100
	Bajo Interés	0
	X²	100
CONGELADOS	Alto Interés	100
	Bajo Interés	0
	X²	100

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano Idem (Ver Cuadro N° 9)
ELABORACION: Propia

No se presenta diferencia significativa entre los tres grupos descritos, según el producto de las empresas pesqueras de acuerdo al análisis de RC%, presentado en el cuadro N° 24

CUADRO N° 24**ANALISIS EXOGRUPAL DE LOS
INTERESES A LA INVESTIGACION**

%F	ITEM N°	1
	Conservas	85
	Harinas	100
	Congelados	100
	Conservas-Harinas	-15
	RC%	1,15
	Conservas-Congelados	-15
	RC%	1,15
	Harina-Congelados	0
	RC%	0

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial
Pesquero Peruano Idem (Ver Cuadro N°010)

ELABORACION: Propia

e) Por la Ecología

Específicamente son significativos ($X^2 > 3.84$) los siguientes componentes de este interés, como lo muestra el Cuadro N° 025.

CUADRO N° 25

ANALISIS ENDOGRUPAL DE LOS INTERESES A LA ECOLOGIA EN LOS EMPRESARIOS PESQUEROS PERUANOS

%F	ITEM N°	1	2
POBLACION TOTAL	Alto Interés	97	100
	Bajo Interés	3	0
	X²	88	100
CONSERVAS	Alto Interés	92	100
	Bajo Interés	8	0
	X²	71	100
HARINA	Alto Interés	100	100
	Bajo Interés	0	0
	X²	100	100
CONGELADOS	Alto Interés	100	100
	Bajo Interés	0	0
	X²	100	100

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano Idem (Ver Cuadro N°009)
ELABORACION: Propla

- 1) El 97% tiene un alto interés por preservar y conservar el recurso pesqueros.
- 2) Su totalidad (100%) tiene alto interés por preservar y controlar la calidad ambiental.

Observándose la misma tendencia a favor en cada grupo de empresarios pesqueros según el giro de producto.

Asimismo se observa que no presentan diferencias significativas por el análisis exogrupal (RC%) entre los sub grupos de empresarios pesqueros peruanos, como se puede observar en el cuadro N°026.

CUADRO N° 26
ANÁLISIS EXOGRUPAL DE LOS
INTERES A LA ECOLOGIA

%F	ITEM N°	1	2
	Conservas	92	100
	Harinas	100	100
	Congelados	100	100
	Conservas-Harinas	-8	0
	RC%	-1,06	0
	Conservas-Congelados	-8	0
	RC%	-1,06	0
	Harina-Congelados	0	0
	RC%	0	0

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano Idem (Ver Cuadro N°010)
ELABORACION: Propia

4.1.3.2 Descripción de los Intereses de los Empresarios Pesqueros Peruanos a la Gestión para el Comercio Internacional

En los intereses para la gestión se utiliza una escala con ítems dicotomizados de 7 indicadores, donde el interés absoluto será igual a 7 y el desinterés igual a 0. La media aritmética encontrada en el estudio es 6,27 que cae por encima de la media aritmética teórica más media desviación estándar. Lo que indica que los intereses a la gestión para el comercio internacional se perfila a una tendencia al alto interés. Resultados presentados en el Cuadro N° 027

Cuadro N° 027
Medias Aritméticas y de Dispersión
Calculada y Teórica en Función a los Intereses de Gestión

ESTADIGRAFO	VALOR
Media Escalar	4.00
Desviación Escalar	1.65
Media Calculada	6.27
Desviación Escalar	0.61

Fuente: Encuesta a Empresarios Pesqueros Peruanos

Elaboración: Propia

A continuación se describe los diferentes indicadores de la escala de los Intereses a la Gestión para el Comercio Internacional analizados:

a) Normatividad

De acuerdo al análisis de datos mediante el Ji cuadrado ($X^2 0 > 3.84$) presentan en los diferentes componentes de esta área, presentados en el Cuadro N° 028.

CUADRO N° 28

**ANALISIS ENDOGRUPAL DE LOS
INTERESES A LA GESTION A LA NORMATIVIDAD
EN LOS EMPRESARIOS PESQUEROS PERUANOS**

%F	ITEM N°	1	2
POBLACION TOTAL	Alto Interés	100	84
	Bajo Interés	0	16
	X²	100	46
CONSERVAS	Alto Interés	100	77
	Bajo Interés	0	23
	X²	100	29
HARINA	Alto Interés	100	78
	Bajo Interés	0	22
	X²	100	58
CONGELADOS	Alto Interés	100	93
	Bajo Interés	0	7
	X²	100	74

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano Idem (Ver Cuadro N°009)
ELABORACION: Propia

1. El 100% tiene un interés alto para la estandarización del producto pesquero según las normas técnicas internacionales.

2. El 84% tiene interés alto para la influencia o control de apoyo a las exportaciones.

La tendencia de estos intereses es similar en los tres grupos de empresarios por producto.

Por otra parte, tampoco se observa diferencias significativas (RC%) entre exogrupos por el tipo de giro de producción, observándose los resultados en el Cuadro N° 029 en relación a los intereses a la normatividad.

CUADRO N° 29
ANALISIS EXOGRUPAL DE LOS
INTERESES A LA NORMATIVIDAD

%F	ITEM N°	1	2
	Conservas	100	77
	Harinas	100	78
	Congelados	100	93
	Conservas-Harinas	0	-1
	RC%	0	-0,05
	Conservas-Congelados	0	-16
	RC%	0	-1,19
	Harina-Congelados	0	-15
	RC%	0	-0,98

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano Idem (Ver Cuadro N°010)

ELABORACION: Propla

b) capacitación en el Sector Pesquero Empresarial

El 95% tiene un alto interés por llevar a cabo programas de capacitación del recurso humano para el trabajo pesquero. Encontrándose la misma tendencia precisando el alto interés del 100% de los empresarios dedicados a

la producción de harina y congelados, lo se puede observar en el Cuadro N° 030.

CUADRO N° 30
ANALISIS ENDOGRUPAL DE LOS
INTERESES A LA CAPACITACION EN EL
SECTOR PESQUERO EMPRESARIAL

%F	ITEM N°	1
POBLACION TOTAL	Alto Interés	95
	Bajo Interés	5
	X²	81
CONSERVAS	Alto Interés	85
	Bajo Interés	15
	X²	49
HARINA	Alto Interés	100
	Bajo Interés	0
	X²	100
CONGELADOS	Alto Interés	100
	Bajo Interés	0
	X²	100

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano Idem (Ver Cuadro N°009)

ELABORACION: Propia

No hay por tanto diferencia entre exogrupos por giro de producto, mediante el análisis de RC%, como se puede ver en el Cuadro N° 031.

CUADRO N° 31

ANALISIS EXOGRUPAL DE LOS
INTERES A LA CAPACITACION

%F	ITEM N°	1
	Conservas	85
	Harinas	100
	Congelados	100
	Conservas-Harinas	-5
	RC%	0,5
	Conservas-Congelados	-5
	RC%	0,5
	Harina-Congelados	0
	RC%	0

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial
Pesquero Peruano Idem (Ver Cuadro N°010)
ELABORACION: Propia

c) **Por la dirección**

Los resultados analizados se describen en el Cuadro N° 032.

Así se indica que:

CUADRO N° 32

**ANALISIS ENDOGRUPAL DE LOS
INTERESES A LA DIRECCION EN LOS
EMPRESARIOS
PESQUEROS PERUANOS**

%F	ITEM N°	1	2
POBLACION TOTAL	Alto Interés	65	89
	Bajo Interés	35	11
	X²	9	60,84
CONSERVAS	Alto Interés	69	92
	Bajo Interés	31	8
	X²	14,44	70,56
HARINA	Alto Interés	56	100
	Bajo Interés	44	0
	X²	1,44	100
CONGELADOS	Alto Interés	67	80
	Bajo Interés	33	20
	X²	11,56	36

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano Idem (Ver Cuadro N°009)
ELABORACION: Propia

- a) El 65% tiene alto interés por correr riesgos y enfrentar retos empresariales manejables.
- b) El 89% tiene un alto interés por capitalizar los fracasos para mejorar la gestión.

En cuanto a éstos intereses por sub grupos se observa la tendencia espuria por parte del grupo de empresarios de harina. En cambio están en su totalidad interesados en capitalizar los fracasos en vías de mejorar la gestión.

Por otra parte se observa que no hay diferencia significativa entre exogrupos, por tanto se presenta intereses altos de este tipo en los empresarios según el giro de producción, indicados en el Cuadro N° 033.

CUADRO N° 33
ANALISIS EXOGRUPAL DE LOS
INTERESES A LA DIRECCION

%F	ITEM N°	1	2
	Conservas	69	92
	Harinas	56	100
	Congelados	67	80
	Conservas-Harinas	13	8
	RC%	0,62	1,06
	Conservas-Congelados	2	12
	RC%	0,11	0,94
	Harina-Congelados	-11	20
	RC%	0,53	1,94

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano Idem (Ver Cuadro N°010)
ELABORACION: Propia

d) Al Desarrollo Socioeconómico de la Región

El 95% de los empresarios pesqueros peruanos tiene alto interés por asumir compromiso en el desarrollo socioeconómico del país y de la región. La tendencia es similar en los giros de producción resultados presentados en el Cuadro N° 034.

CUADRO N° 34**ANALISIS ENDOGRUPAL DEL
DESARROLLO SOCIOECONOMICO DE LA
REGION EN LOS EMPRESARIOS**

%F	ITEM N°	1
POBLACION TOTAL	Alto Interés	95
	Bajo Interés	5
	X²	81
CONSERVAS	Alto Interés	92
	Bajo Interés	8
	X²	70,56
HARINA	Alto Interés	100
	Bajo Interés	0
	X²	100
CONGELADOS	Alto Interés	93
	Bajo Interés	7
	X²	73,96

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial
Pesquero Peruano Idem (Ver Cuadro N°009)

ELABORACION: Propia

Asimismo no hay diferencia significativa entre los sub grupos empresariales del sector pesquero por el análisis RC% entre exogrupos indicado en el Cuadro N° 035.

CUADRO N° 35

**ANALISIS EXOGRUPAL DEL
INTERES AL DESARROLLO SOCIO ECONOMICO
DE LA REGION**

%F	ITEM N°	1	2
	Conservas	100	100
	Harinas	78	100
	Congelados	100	100
	Conservas-Harinas	2	0
	RC%	0,14	0
	Conservas-Congelados	0	0
	RC%	0	0
	Harina-Congelados	-2	0
	RC%	-0,14	0

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano Idem (Ver Cuadro N°010)
ELABORACION: Propla

e) A la Productividad

El 100% de los empresarios pesqueros peruanos tiene un alto interés para incorporar sistemas de mejoramiento continuo de la organización. La tendencia es similar en los tres grupos de empresarios por giro de producto, observado en el Cuadro N° 036.

CUADRO N° 36

**ANALISIS ENDOGRUPAL DEL
INTERES A LA GESTION DE LA PRODUCTIVIDAD
EN LOS EMPRESARIOS PESQUEROS**

%F	ITEM N°	1
POBLACION TOTAL		100
		0
		100
CONSERVAS		
	Alto Interés	100
	Bajo Interés	0
	X²	100
HARINAS		
	Alto Interés	100
	Bajo Interés	0
	X²	100
CONGELADOS		
	Alto Interés	100
	Bajo Interés	0
	X²	100

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial
Pesquero Peruano Idem (Ver Cuadro N°009)
ELABORACION: Propia

Por otra parte no encontrándose diferencia exogrupal entre los sub
grupos empresariales por producto resultados en el Cuadro N° 037.

CUADRO N° 37

**ANALISIS EXOGRUPAL DEL
INTERES A LA GESTION DE LA PRODUCTIVIDAD
EN LOS EMPRESARIOS PESQUEROS**

%F	ITEM N°	1
	Conservas	92
	Harinas	100
	Congelados	93
	Conservas-Harinas	-8
	RC%	1,06
	Conservas-Congelados	-1
	RC%	0,1
	Harina-Congelados	7
	RC%	1,06

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial
Pesquero Peruano Idem (Ver Cuadro N°010)
ELABORACION: Propia

**4.1.3.3 Descripción de los Intereses de los Empresarios Pesqueros
Peruanos al Mercado para el Comercio Internacional**

En los intereses hacia el mercado para el Comercio Internacional se utiliza una escala con items dicotomizados de 8 indicadores, donde el interés absoluto sería igual a 8 y el desinterés igual a 0. La media aritmética encontrada en el estudio es 7,5 que se encuentra por encima de la media aritmética teórica más una desviación estándar. Por tanto los intereses hacia el mercado para el Comercio Internacional se ubican en la categoría definitivamente alta, indicado en el siguiente cuadro No.38.

Cuadro N° 038 Medias Aritméticas y de Dispersión

Calculada y Teórica en Función a los Intereses de Mercado

ESTADIGRAFO	VALOR
Media Escalar	4.50
Desviación Escalar	1.15
Media Calculada	7.50
Desviación Escalar	0.80

Fuente: Encuesta a Empresarios Pesqueros Peruanos

Elaboración: Propia

A continuación se describe los diferentes indicadores del escala de los intereses hacia el mercado para el comercio internacional que significativamente se presentan los empresarios del sector productivo y exportador pesquero:

1) Por el Producto Pesquero

Los empresarios pesqueros peruanos presentan las siguientes intereses significativos mostrados en el cuadro N° 039.

CUADRO N° 39

ANALISIS ENDOGRUPAL DEL
INTERES AL PRODUCTO PESQUERO EN EL
MERCADO DEL SECTOR PESQUERO

%F	ITEM N°	1	2
POBLACION TOTAL	Alto Interés	100	97
	Bajo Interés	0	3
	X ²	100	88,36
CONSERVAS	Alto Interés	100	100
	Bajo Interés	0	0
	X ²	100	100
HARINA	Alto Interés	100	89
	Bajo Interés	0	0
	X ²	100	60,84
CONGELADOS	Alto Interés	100	100
	Bajo Interés	0	0
	X ²	100	100

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial
Pesquero Peruano Idem (Ver Cuadro N°009)

ELABORACION: Propia

Se observa que:

- a) El 100% tiene un alto interés por modernizar tecnológicamente sus procesos productivos.
- b) El 97% tiene un alto interés por alcanzar status por la calidad del producto.

Asimismo se encuentra la misma tendencia por giro de producción. Por otro lado no se presenta diferencia significativa por exogrupo, entre los subgrupos empresariales como se muestra en el Cuadro N° 40.

CUADRO N° 40

ANALISIS EXOGRUPAL DEL INTERES AL PRODUCTO PESQUERO EN EL MERCADO DEL SECTOR PESQUERO

%F	ITEM N°	1	2
	Conservas	100	100
	Harinas	100	89
	Congelados	100	100
	Conservas-Harinas RC%	0 0	11 1,05
	Conservas-Congelados RC%	0 0	0 0
	Harina-Congelados RC%	0 0	-11 1,05

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial
Pesquero Peruano 'Idem (Ver Cuadro N°010)

ELABORACION: Propia

2. Por la Plaza del Producto Pesquero

El interés del empresariado pesquero peruano por la plaza del producto pesquero se presenta en el cuadro N° 41.

CUADRO N° 41
ANALISIS ENDOGRUPAL DEL
INTERES POR LA PLAZA DEL PRODUCTO
PESQUERO

%F	ITEM N°	1	2
POBLACION TOTAL	Alto Interés	87	95
	Bajo Interés	13	5
	X²	54,76	81
CONSERVAS	Alto Interés	92	92
	Bajo Interés	8	8
	X²	70,56	70,56
HARINA	Alto Interés	78	89
	Bajo Interés	22	11
	X²	31,36	60,84
CONGELADOS	Alto Interés	87	100
	Bajo Interés	13	0
	X²	54,76	100

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial
Pesquero Peruano Idem (Ver Cuadro N°009)
ELABORACION: Propla

Se observa que:

- a) El 87% tiene interés alto por la consolidación y ampliación de sus mercados de exportación. La tendencia es similar por giro de producción, observándose un 78% en el grupo de harineros.

CUADRO N° 41
ANALISIS ENDOGRUPAL DEL
INTERES POR LA PLAZA DEL PRODUCTO
PESQUERO

%F	ITEM N°	1	2
POBLACION TOTAL	Alto Interés	87	95
	Bajo Interés	13	5
	X²	54,76	81
CONSERVAS	Alto Interés	92	92
	Bajo Interés	8	8
	X²	70,56	70,56
HARINA	Alto Interés	78	89
	Bajo Interés	22	11
	X²	31,36	60,84
CONGELADOS	Alto Interés	87	100
	Bajo Interés	13	0
	X²	54,76	100

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano Idem (Ver Cuadro N°009)
ELABORACION: Propla

Se observa que:

- a) El 87% tiene interés alto por la consolidación y ampliación de sus mercados de exportación. La tendencia es similar por giro de producción, observándose un 78% en el grupo de harineros.

b) El 95% tiene un alto interés por un posesionamiento en el mercado.

La tendencia es similar por giro de producción, observándose un incremento al 100% de los congelados.

De acuerdo al análisis RC% no presentan diferencias significativas entre exogrupo, entre los subgrupos empresariales como se indica en el Cuadro N° 42.

CUADRO N° 42
ANALISIS EXOGRUPAL DE LOS
INTERES POR LA PLAZA DEL PRODUCTO
PESQUERO

%F	ITEM N°	1	2
Conservas		92	92
Harinas		78	87
Congelados		87	100
Conservas-Harinas		14	3
RC%		0,75	0,39
Conservas-Congelados		5	-8
RC%		0,43	0,72
Harina-Congelados		-9	-11
RC%		0,52	1,05

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano Idem (Ver Cuadro N°010)

ELABORACION: Propia

3.- Por la Oferta Exportable del Producto Pesquero

El interés de los empresarios pesqueros del país por la oferta exportable del producto pesquero es evidente como se indica en el cuadro N°43.

CUADRO N° 43

**ANALISIS ENDOGRUPAL DEL
INTERES POR LA OFERTA EXPORTABLE
DEL PRODUCTO PESQUERO**

%F	ITEM N°	1	2
POBLACION TOTAL	Alto Interés	78	100
	Bajo Interés	22	5
	X²	31,36	100
CONSERVAS	Alto Interés	69	100
	Bajo Interés	31	0
	X²	14	100
HARINA	Alto Interés	67	100
	Bajo Interés	33	0
	X²	11,56	100
CONGELADOS	Alto Interés	93	100
	Bajo Interés	7	0
	X²	73,93	100

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano Idem (Ver Cuadro N°009)

ELABORACION: Propia

Así se tiene que:

- a)** El 78% tiene un alto interés por transferir su desarrollo tecnológico y modalidad de gestión para expandir su oferta exportable.

Por giro de producción se observa que el 67% del empresarios de harineras sube el interés al 93% de los empresarios de congelados presenta la tendencia significativa en este componente.

b) En cambio la totalidad de los empresarios tienen un alto interés por mantener la oferta exportable competitiva del producto pesquero.

De acuerdo al análisis del RC% no se presenta diferencias significativas entre exogrupos del subgrupos de empresarios pesqueros, indicado en el Cuadro N°44.

CUADRO N°44
ANALISIS EXOGRUPAL DEL
INTERES DE LOS EMPRESARIOS POR LA
OFERTA EXPORTABLE DEL PRODUCTO PESQUERO

%F	ITEM N°	1	2
	Conservas	69	100
	Harinas	67	100
	Congelados	93	100
	Conservas-Harinas	2	0
	RC%	0,09	0
	Conservas-Congelados	-24	0
	RC%	-1,66	0
	Harina-Congelados	-26	0
	RC%	1,52	0

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano Idem (Ver Cuadro N°010)
ELABORACION: Propia

4. Por la Promoción del Producto Pesquero

Los empresarios pesqueros peruanos presentan significativamente los siguientes componentes del interés por la promoción del producto pesquero como se indica en el cuadro N° 045.

CUADRO N° 45

**ANALISIS ENDOGRUPAL DEL
INTERESES A LA PROMOCION DEL PRODUCTO**

%F	ITEM N°	1	2
POBLACION TOTAL	Alto Interés	95	100
	Bajo Interés	5	0
	X²	81	100
CONSERVAS	Alto Interés	100	100
	Bajo Interés	0	0
	X²	100	100
HARINA	Alto Interés	78	100
	Bajo Interés	22	0
	X²	31,36	100
CONGELADOS	Alto Interés	100	100
	Bajo Interés	0	0
	X²	100	100

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano Idem (Ver Cuadro N°009)

ELABORACION: Propia

Se observa que:

- a) El 95% tiene alto interés por la promoción de los productos en ferias y exposiciones. Tanto las conserveras como los de congelados alcanza al 100%. En esta tendencia positiva, en cambio 78% de los harineros tiene alto interés.
- b) El 100% tiene alto interés por promocionar el consumo del producto pesquero. De acuerdo al análisis RC% no presenta diferencias significativas entre exogrupos. Cuadro N° 46.

CUADRO N° 46

**ANALISIS EXOGRUPAL DEL
INTERESES A LA PROMOCION DEL PRODUCTO
DE LOS EMPRESARIOS**

%F	ITEM N°	1	2
	Conservas	100	100
	Harinas	78	100
	Congelados	100	100
	Conservas-Harinas	2	0
	RC%	0,14	0
	Conservas-Congelados	0	0
	RC%	0	0
	Harina-Congelados	-2	0
	RC%	-0,14	0

FUENTE: Base de Datos primarios de Encuestas del Sector Empresarial Pesquero Peruano Idem (Ver Cuadro N°010)
ELABORACION: Propia

4.2. La Interdependencia entre Empresas Pesqueras

En el contexto de globalización, se observa a la empresa fortalecida por la interdependencia, la que se evidencia en la formación o participación de negocios compartidos, especialmente por las denominadas alianzas estratégicas. Relación empresarial fundamental que establecen las empresas, impulsadas básicamente por las señales del mercado; la que actúa conjuntamente con las interdependencias por leyes y normas, traducidas en

convenios bilaterales y multilaterales y acuerdos especiales de carácter preferencial, tendientes a elevar la competitividad internacional en el marco de una economía globalizada.

En tal sentido para determinar si los empresarios pesqueros peruanos presentan condiciones intrínsecas para propiciar interdependencias entre sus similares nacionales o del contexto internacional, en vías de conformar relaciones empresariales conjuntas. Se hace necesario precisar, las variables psicosociales descritas en la población estudiada, determinando aquellas que se correlacionan entre sí; a fin de identificar específicamente que tipo de motivación, percepción e interés faciliten, mantengan y desarrollen la interdependencia empresarial; teniendo en consideración que la interrelación de las empresas es generada, entre otros factores, por la toma de decisiones⁶ de los empresarios pesqueros peruanos, las que "direccionarán" a la empresa en el contexto del comercio internacional.

De ahí, que las hipótesis diseñadas se orientan a determinar si hay o no la posibilidad de generar interdependencias en el sector empresarial investigado. Resultados del análisis estadístico presentados en el Cuadro N° 47., con el margen de error al 0.05, los mismos se explican a continuación detalladamente según las hipótesis planteadas.

4.2.1 Intereses para el Comercio Internacional

Se analiza la interrelación significativa entre los intereses para el comercio internacional para responder la H1, metodológicamente se considera que los intereses para el desarrollo sostenible en una pesca responsable, en vías de desarrollar la economía del país, a través del comercio internacional, básicamente por mayor valor de exportación logrado por el fortalecimiento de la gestión de las empresas pesqueras, especialmente en lo concerniente a:

- i) **Preservación del Ambiente del desarrollo de la Pesquería.**

- ii) **Aprovechamiento óptimo de los recursos pesqueros.**

- ii) **Conservación del recurso pesquero para una pesca sostenible.**

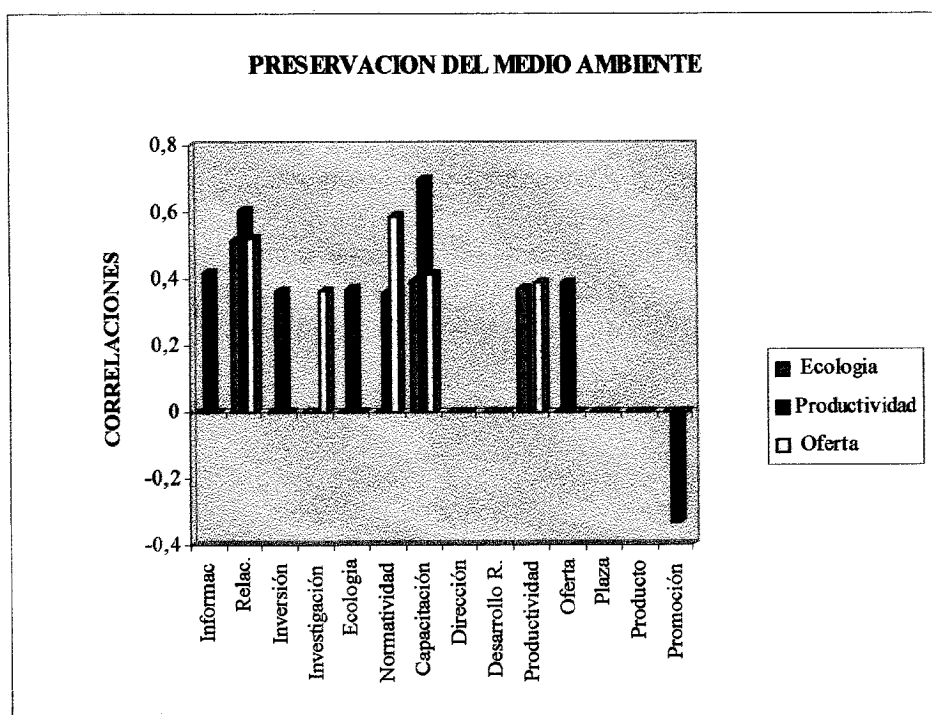
i) Preservación del Ambiente del Desarrollo de la Pesquería

El interés de los empresarios pesqueros peruanos para el desarrollo sostenible de la pesquería mediante la preservación del ambiente del desarrollo de la Pesquería, se determina la correlación significativa de los intereses a la pesca sostenible, gestión y mercado, con los intereses a:1) Ecología, 2)Productividad, 3) Oferta Exportable preferentemente

Estos intereses se correlaciona significativamente, entre sí, con los 14 intereses a fin de preservar el ambiente del desarrollo de la pesquería, observándose en la Gráfica N° 01: la correlación de Intereses a la Preservación del Ambiente del Desarrollo de la Pesquería Peruana con:

- 1) Relaciones empresariales conjuntas
- 2) Capacitación del Recurso Humano
- 3) Normatividad
- 4) Productividad

GRAFICA N° 1



Fuente: Cuadro 47

Elaboración: Propia

La gestión de la productividad en el presente estudio se presenta como una de las variables significativas, para los intereses de una pesca sostenible, del desarrollo económico del país mostrándose tendencias a elevar la gestión de la productividad en relación a relaciones conjuntas (.6053) e información comercial (.4213). Igualmente la gestión de la productividad en relación con el incremento de la capacitación (.6975) y conocimiento de la normatividad sectorial.(.3587)

La gestión relacionada con la productividad responde según los resultados de las encuestas a una interacción con todas las variables, excepto investigación, dirección y desarrollo regional.

Lo que indica que se tiene un marcado interés en el incremento de la productividad. Tal apreciación se explica por la continua exigencia que tiene el sector pesquero y otros sectores de la economía por la apertura de mercado que crea un nivel de competencia y minimización de costos, que lleva a la búsqueda de productividad de las empresas del sector.

De otro lado en el marco de este rubro se ha identificado con significativa intensidad los intereses para realizar relaciones conjuntas con otras empresas, con menor intensidad para la ejecución de inversiones y cautela para aspectos relacionados con la ecología.

Los intereses empresariales en la ecología se han identificado con las variables de relaciones conjuntas (.5139), capacitación (.3946) y productividad (.3712), dejando de lado los aspectos relevantes de relación; ecología - investigación, ecología-información, ecología-mercado. Los intereses empresariales en la ecología determinados en el estudio se explican por la intensiva campaña para el cumplimiento de la normatividad para la implementación en el sector empresarial pesquero, del "Programa de Adecuación al Medio Ambiente", promovido por el Ministerio de Pesquería, mediante este programa en los dos últimos años se ha efectuado una amplia difusión de la incidencia pesquera en el medio ecológico. En el mismo sentido, instituciones de carácter regional y organismos no gubernamentales han efectuado diversas actividades para señalar el impacto ambiental de las plantas pesqueras.

Se muestra interés por contar con disponibilidad de información comercial de las empresas pesqueras para participar en una red internacional de información, en el control de información interregional y en la incorporación del uso del sistema INTERNET.

La influencia del medio ambiente y la incidencia ecológica en la producción y comercialización cada día se hace más evidente en los mercados de exportación proveniente de los países de alta tecnología determinando en

forma reiterativa diferentes formas de obstrucciones comerciales para la oferta de productos pesqueros. En tal sentido en los últimos años en los países de América Latina, entre ellos el Perú, vienen propiciando la producción de productos de alta calidad y menor impacto en el medio ambiente.

Como resultado de la investigación se muestra interés en captar diversos tipos de relaciones empresariales para el mejoramiento de los productos en relación con el ecosistema (.5423); igualmente se observa la inclinación por efectivizar la normatividad con el desarrollo sostenible (.5866) lo que ha permitido visualizar una tendencia a la adquisición de conocimientos y capacitación para un mejor trabajo no contaminante del medio marino.

Del análisis de la muestra de empresarios pesqueros peruanos presentan una relación significativa positiva (8.54) del alto interés por transferir el desarrollo tecnológico y modalidad de gestión para expandir la oferta exportable, interés que llegará a ejecutarse para la formación o establecimiento de relaciones empresariales conjuntas al observarse la correlación alta en la motivación de poder (8.56), autorrealización (8.61) y de logro (8.43).

ii) **Aprovechamiento Óptimo de los Recursos Pesqueros**

El interés de los empresarios pesqueros peruanos al aprovechamiento óptimo de los recursos pesqueros, para el desarrollo sostenible de la

pesquería, en el marco de un apoyo al comercio internacional considera la interrelación significativa de los intereses:

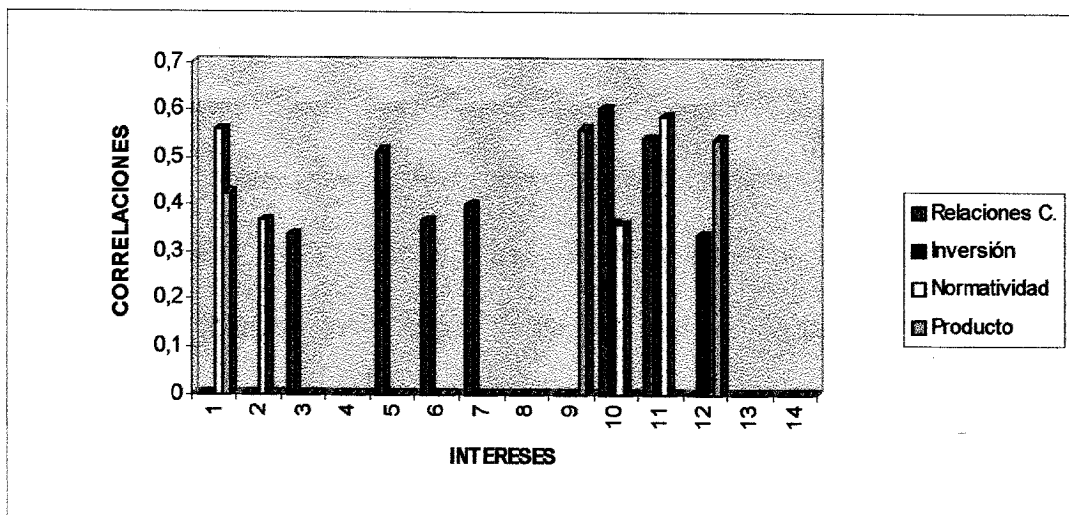
- 1) Relaciones Empresariales conjuntas
- 2) Inversión
- 3) Producto Pesquero y
- 4) Normatividad preferentemente

Con los 14 intereses correspondientes a la pesca sostenible, gestión y mercado del producto pesquero, específicamente en las siguientes indicadores presentadas en la gráfica N° 2 1.Información Comercial 2.Desarrollo Regional 3.Productividad.

Estos intereses tienen correlaciones significativas del Interés por el Aprovechamiento óptimo de los Recursos Pesqueros, observados en la Gráfica No.2.

GRAFICA N° 2

APROVECHAMIENTO OPTIMO DE LOS RECURSOS PESQUEROS



Fuente: Cuadro N° 47

Elaboración: Propia

Para fines de análisis de la gestión empresarial pesquera, resultado de la información tabuladas en las encuestas del estudio, se tiene en cuenta variables relacionadas con la normatividad, capacitación, dirección, desarrollo regional y productividad.

Así el interés en la normatividad dado la correlación significativa (.587) que presenta el alto interés para la estandarización del producto pesquero exigido por las normas técnicas internacionales estipuladas en los códigos sanitarios y de calidad internacional y nacional, debe responder el producto pesquero o hidrobiológico a las normas de calidad, sanidad e higiene tanto

para el consumo interno como para el comercio exterior exigido por el Ministerio de Salud y últimamente delegada a entidades especializadas privadas.

Este interés posibilitará establecer relaciones empresariales o gremiales (0.3685) para acceder a los mercados internacionales mediante tecnologías apropiadas, elaboración de productos bajo sistemas de aseguramiento de la calidad total los mismos que se manejan a nivel de conocimiento, más no se manifiesta en la ejecución de inversión directa para cambios tecnológicos orientados a dichos propósitos, como el que es requerida según la magnitud que depende el desarrollo del sector.

Especialmente las relaciones conjuntas para mejorar transacciones comerciales. Por otro lado no hay tendencia definida en la necesidad de concertar y establecer relaciones conjuntas entre empresas pesqueras por línea de producción aun cuando en el grupo de empresarios de harina se evidencia que un 67% lo consideran necesario.

Otro aspecto importante por señalar, es la relación para el desarrollo sostenible de la inversión con la información y las relaciones conjuntas, así como la gestión de la productividad y el mercado-plaza. En este rubro se advierte falta de relación entre el interés para invertir en ecología, investigación, capacitación y desarrollo de producto.

Los indicadores que muestran aspectos positivos en estas variables se relacionan con un alto interés en coparticipar en nuevos proyectos de inversión (70%); y asimismo en la inversión para la innovación y modernización tecnológica. Es importante señalar que esta tendencia se considera con mayor nivel en las empresas de conservas y de congelado más no se encuentran índices significativas en los empresarios de harina de pescado.

Este alto interés por compartir en nuevos proyectos de inversión no indica necesariamente asociarse para diversificar la empresa pesquera.

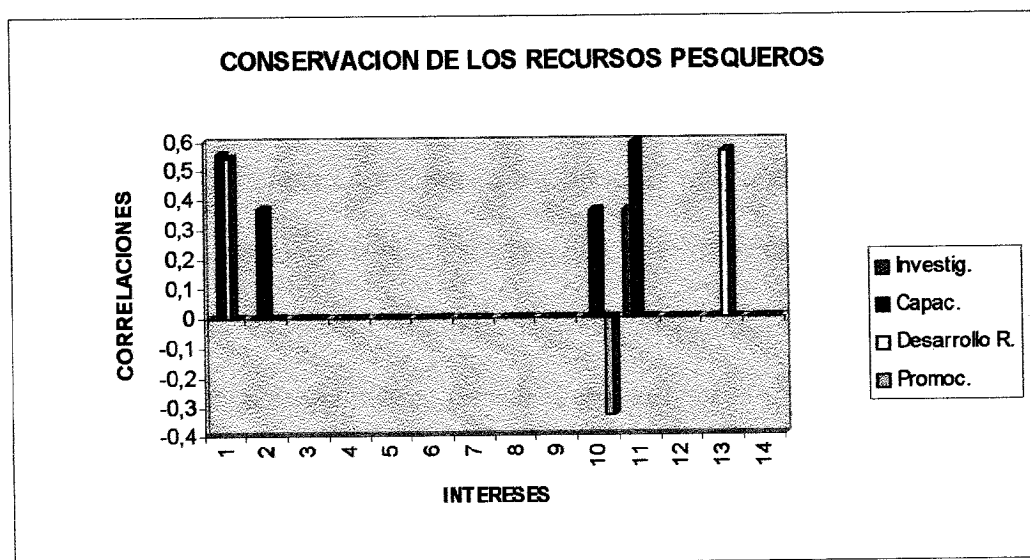
Es significativo que no se presente una relación entre la motivación de logro (que direcciona el comportamiento por el proceso mismo de la actividad o tarea realizada para lograr el objetivo) con los intereses de la pesca sostenible.

iii) **Conservación del Recurso Pesquero para una Pesca Sostenible en la Pesca Responsable.**

El interés de los empresarios pesqueros peruanos a la conservación del recurso pesquero, determinados en los intereses a: 1) Investigación en el Sector Pesquero, 2) Capacitación del Recurso Pesquero Humano, 3) Promoción del Producto Pesquero, 4) Desarrollo Regional

Estos intereses al interrelacionarse con los 14 intereses descritos en las áreas de pesca sostenible, gestión de comercio internacional y mercado del producto, se aprecia en el Gráfica N° 003.

GRAFICA N° 3



Fuente: Cuadro N° 47

Elaboración: Propia

Al graficarse se puede apreciar que se dificultan la interacciones con los intereses hacia la conservación del recurso pesquero para la pesca sostenible con los intereses de los empresarios pesqueros.

Es significativo anotar la carencia de relación de las variables, información comercial, con el interés de investigación, ecología y capacitación. Siendo más significativo por tanto el interés por la investigación pesquera en

forma específica, más no, al conocimiento y aplicación en función del desarrollo del país que poseen los empresarios.

En los dos últimos años se ha visualizado una tendencia a superar la limitación arriba anotada, en virtud a que la institución matriz de las empresas pesqueras del Perú, viene fomentando la investigación pesquera a través de la creación del Instituto Peruano de la Investigación Pesquera, (INPESCA) creado en Noviembre de 1995 por la actividad empresarial privada, sin embargo esta incipiente gestión a nivel empresarial, aún mantiene limitaciones al anotarse que no hay relación con la motivación de autorrealización, la misma orienta la conducta al desarrollo sostenible a largo plazo.

Es fundamental poner en evidencia que para concretizar las actividades que demandan el comercio exterior, gran signo del nivel de desarrollo de la empresa, se ubica el interés y la efectividad que la dirección empresarial esté abocada a la investigación. Aspectos que entre sí no encuentra correlación alguna, es decir, son variables divergentes entre la gestión con la investigación, plaza y promoción del producto pesquero en el sector pesquero estudiado.

Los aspectos relacionados con el interés al desarrollo regional debe destacarse que el 95% del universo encuestado responde positivamente a un interés para apoyar acciones de desarrollo pesquero regional. Sin embargo no se encuentra correlación con otras variables de pesca sostenible y gestión.

Infiriéndose que no obstante de la presencia del interés en el grupo estudiado, no cuenta con la información de instrumentos y la mecánica de participación en esta área de desarrollo. Tal apreciación permite señalar la necesidad de dar a conocer a través de diversos programas promocionales la bondad de proyectos regionales para el empresario nacional.

Otro rubro importante en la gestión empresarial identificado es la capacitación. Actividad que responde al interés empresarial pesquero relacionado con los intereses: ecología (0.395), productividad (0.698) y mercado del producto (0.564) y oferta exportable (0.413)

Sin embargo, al existir el interés por conocimiento de ésta actividad, la capacitación, no se presentan las motivaciones en el grupo empresarial estudiado que conlleve a la concretización de programas específicos de capacitación. Una demostración práctica es la poca participación empresarial en programas de entrenamiento y de capacitación pesquera a nivel nacional, existiendo infraestructura de capacitación subutilizada y con suficiente apoyo desplegado por el sector privado.

De ahí, por lo tanto, que los intereses que proporcionan la interrelación de los empresarios pesqueros en lo referente a la Preservación del Ambiente del Desarrollo a la Pesquería y aprovechamiento óptimo de los recursos pesqueros se puede dar por:

1. Interés de las Relaciones Conjuntas.
2. Interés de la capacitación del Recurso Humano.
3. Normatividad del Producto Pesquero
4. Gestión de la Productividad
5. Información Comercial
6. Producto Pesquero
7. Desarrollo Regional.

Observándose en relación a los intereses de la Conservación del Recurso Pesquero para la pesca sostenible no interrelacionan entre sí, dificultando así la interrelación de los empresarios pesqueros peruanos por este interés.

4.2.1.1. Relación de Intereses al Mercado Producto Pesquero con Intereses a las Relaciones Conjuntas

También se deduce como resultado de las encuestas la percepción negativa del empresariado nacional pesquero a la formación de joint-venture adquisición de franquicias y triangulación de ofertas, constituir y participar tradings para comerciar en la apertura o desarrollo de mercado del producto pesquero.

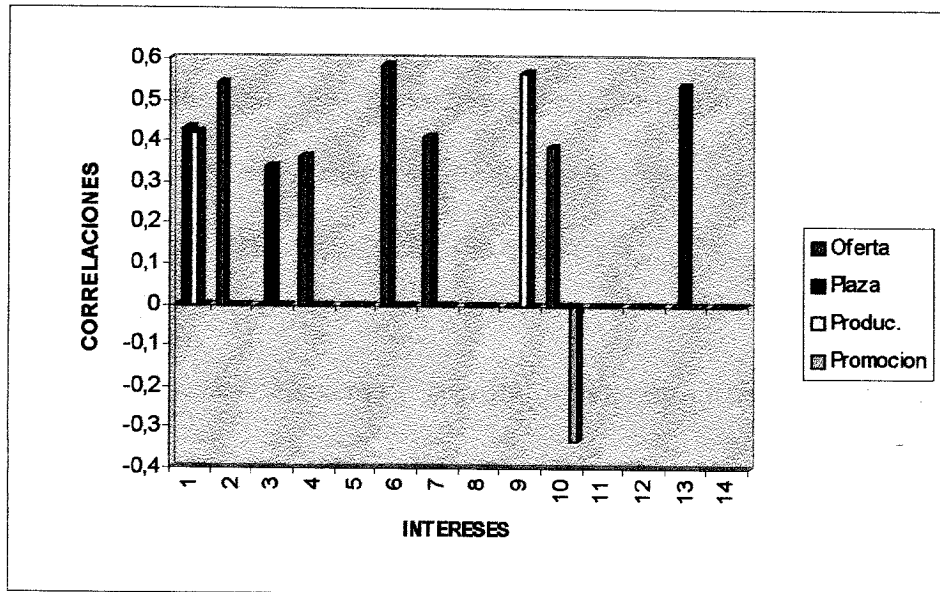
Este panorama se cumple con los productores y comercializadores de harina y aceite de pescado con mayor intensidad que en los conserveros. Las empresas de congelados de pescado y mariscos se muestran una percepción positiva a formar joint-venture, no encontrándose definida la implementación de adquirir franquicias y a constituir tradings y otras formas de estructuración empresarial.

No se puede consignar con igual relevancia cuando se presenta la divergencia del interés mediante las otras variables de la mezcla mercadotecnia como son la plaza, producto y promoción del producto pesquero para establecer relaciones conjuntas, en especial se aprecia una correlación negativa de $r=-0.33$ de la promoción del producto con el interés para mejorar los sistemas de calidad.

La promoción de productos pesqueros tiene un alto interés en consignar la importancia de participar un ferias y exposiciones y otros eventos de publicidad, pero esta variable no está relacionada significativamente con otras variables del mercado como oferta, plaza, y producto, lo que hace necesario intensificar las investigaciones en este rubro con mayor detalle posteriormente, en el sentido que los empresarios considera este instrumento de la promoción como complementario y no prioritario en la gestión mercadotecnia. Presentándose más bien una correlación (0.3320) negativa con el interés a la gestión de productividad, como se puede observar en la gráfica N°4.

GRAFICA N° 4

RELACIONES CONJUNTA - VARIABLES DE MERCADO



Fuente: Cuadro N° 47

Elaboración: Propia

Respecto al interés sobre aspectos de mercados para los productos pesqueros se denota el interés del empresariado por intensificar y mantener el posesionamiento de sus productos en los mercados establecidos los mismos que se ubican fundamentalmente en la Unión Europea, países asiáticos, y los Estados Unidos de Norteamérica. Asimismo se muestra como mercado de destino de productos pesqueros de congelado al mercado francés y algunos países de la comunidad andina.

De otro lado la tendencia de ampliar a nuevos mercados con productos competitivos se manifiestan con significativa relevancia. La variable Plaza, entendida como el mercado de los productos, tiene interacción con el interés de contar información comercial a través de un sistema de red internacional de información, sin embargo la percepción del sistema como INTERNET, no atribuye significación positiva en el sector estudiado, lo que podría darse el desconocimiento de las bondades del sistema.

En el rubro relacionada con los productos muestran una significativa importancia por modernizar tecnológicamente sus procesos productivos. Asimismo por alcanzar estatus por la calidad del producto peruano pesquero, que se manifiesta por la presión de los mercados internacionales en medidas arancelarias y no arancelarias para el ingreso de los productos (como por ejemplo las directivas de sanidad de la Unión Europea para Harina de Pescado - Directiva BALAI- y sus normas; medidas de orden ecológico en los Estados Unidos de Norteamérica para el Atún, la Pesca Asociada del Atún y del Delfín u otras).

Por tanto se concluye que se cumple parcialmente la Hipótesis 1.

4.2.2. Relación de Motivación con los Intereses para la Formación de Negocios Empresariales Conjuntos para el Comercio Internacional

Se identifican las motivaciones en relación a los intereses que faciliten la interdependencia hacia la formación de bloques empresariales para una gestión de calidad.

4.2.2.1. Relaciones Empresariales Conjuntas por Intereses a la Pesca Sostenible con la Motivación de Logro y Autorrealización

Según la formulación de la hipótesis H2: al analizar los resultados de la encuesta, las variables independientes (motivación/Interés/Percepción) en los ejecutivos pesqueros peruanos, referente a la motivación de logro conjuntamente con la motivación de autorrealización. Se observa al respecto, las correlaciones no son significativas con los intereses a la pesca sostenible, véase en el cuadro de Correlaciones N° 47. Evidenciándose cuando se trata de la interrelación no significativa de estos intereses con las motivaciones por los recursos pesqueros o acuícolas.

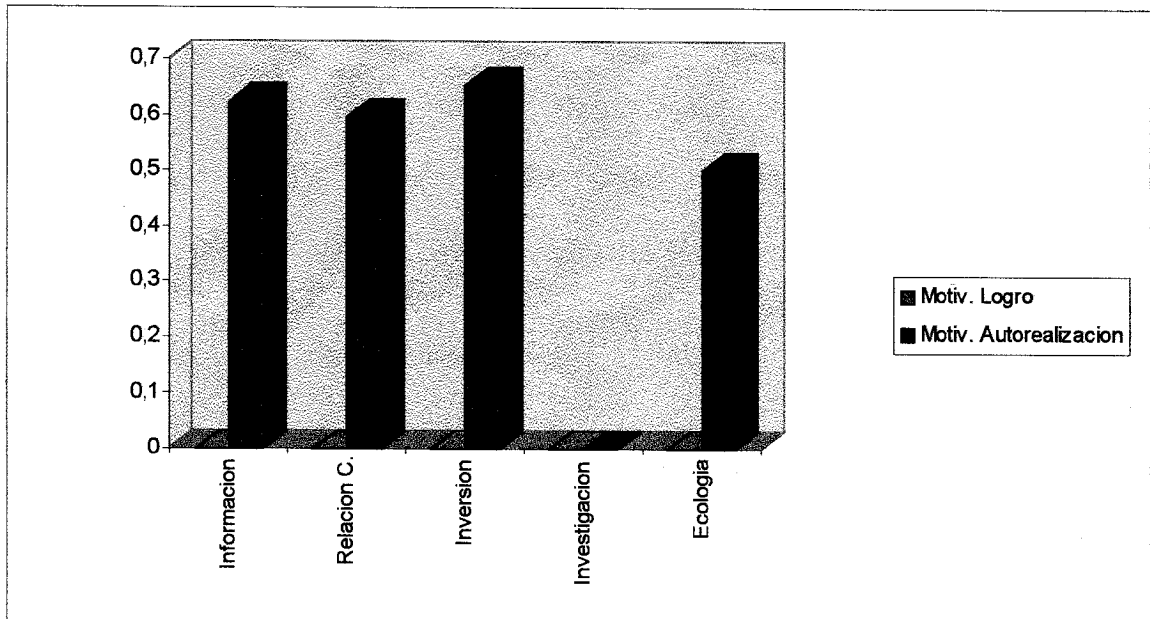
En cuanto a los otros intereses como la información comercial para el comercio internacional, Relaciones Empresariales conjuntas, Inversión y Ecología correlacionan significativamente con la motivación de autorrealización. Es decir “direccionará” el comportamiento de los ejecutivos

pesqueros al largo plazo. Decisión que será optada por los empresarios, siempre y cuando les posibiliten o también tenga la significación de que es fundamental las acciones concretas orientadas por los intereses nombrados en objetivos y que la naturaleza intrínseca de dichas tareas les reinvierte en utilidad. Condiciones generadoras de la efectiva interdependencia por la motivación de autorrealización entre empresas para el desarrollo de una pesca sostenible en vías de la pesca responsable.

De ahí que es muy importante precisar que actualmente en la población estudiada, no hay interrelación significativa entre la motivación de logro con los intereses de la pesca sostenible, por tanto se llega a rechazar la hipótesis H2.

Gráfica No.5 :Motivación de Logro y Autorrealización e Interés de Pesca Sostenible.

GRAFICA N° 5
MOTIVACION DE LOGRO Y AUTORREALIZACION CON INTERESES
A LA PESCA SOSTENIBLE



Fuente: Cuadro N° 47

Elaboración: Propia

4.2.2.2 Relaciones Empresariales por Intereses a la Pesca Sostenible con Motivaciones de Poder y Autorrealización.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se identifica que los empresarios pesqueros peruanos presentan alta correlación entre los intereses a la pesca sostenible con las motivaciones de poder y autorrealización conjuntamente.

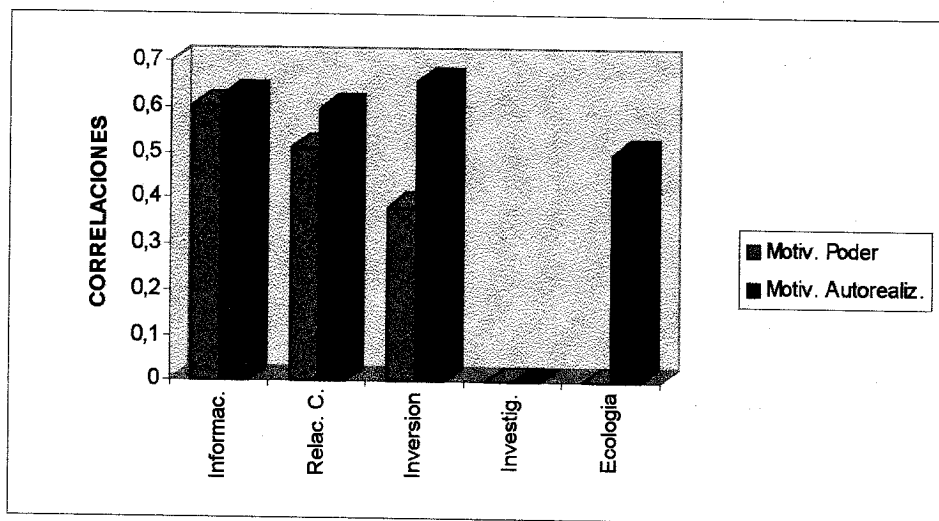
Específicamente con los componentes del interés de la pesca sostenible referidos, a información comercial ($r=0.60$), requerida a los movimientos y transacciones de los principales productos pesqueros en el mercado regional e internacional. A las relaciones empresariales conjuntas para la negociación como para la inversión de proyectos para el desarrollo responsable de la pesca marítima y continental, así como de la acuicultura.

De los 5 componentes de los intereses de la pesca sostenible 2 no tienen interrelación con la motivación de poder: la investigación y la ecología, referidos a la participación en proyectos conjuntos de investigación y evaluación de recursos hidrobiológicos en le contexto de la salud ambiental.

Pero el interés a la ecología presenta la correlación significativa (0.50) con la motivación de autorrealización.

De ahí, en términos generales se identifica que podría darse la interdependencia entre empresas pesqueras peruanas por la interrelación significativa encontrada entre Motivación de Poder y Autorrealización con interés a la Pesca Sostenible como se observa en la siguiente Gráfica No.6.

GRAFICA N° 6
MOTIVACION DE PODER Y AUTORREALIZACION E INTERESES
DE PESCA SOSTENIBLE



Fuente: Cuadro N° 47

Elaboración: Propia

Es decir se logrará que los ejecutivos negocien o participen en bloques empresariales por necesidad de poder, en la perspectiva del largo plazo para el desarrollo sostenido.

Por lo tanto se acepta la H3.

4.2.2.3 Relaciones Empresariales por Interés a la Gestión del comercio Internacional con Motivación de Logro y Autorrealización

El análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los representantes legales de las empresas pesqueras peruanas, posibilita identificar que, la motivación de logro que conjuntamente con la motivación de autorrealización correlacionan significativamente con los intereses al desarrollo socioeconómico de la Región Latino Americana ($r=0.358$ y $r= 0.544$ respectivamente)

Sobre todo referente a los aspectos nutricionales de la población de la Región. En que los estratos de menores ingresos de mayor peso relativo presentan niveles bajos de consumo y en otros estratos de mayores ingresos no presentan mayores hábitos orientados al consumo de productos marinos; situación susceptible de superarse mediante la mayor producción y comercialización de alimentos de origen hidrobiológicos en una economía de libre mercado.

Para tal propósito se identifica, que los empresarios están dispuestos a invertir en la innovación tecnológica (87%) para modernizar los procesos productivos en la elaboración de los productos pesqueros. Procesos que posibilitará optimizar los recursos marinos; por otro parte la innovación

proporciona volumen y calidad de productos pesqueros para el mercado masivo nacional e internacional.

Asimismo la innovación tecnológica incrementa la preservación y conservación del recurso pesquero; y lo que es más importante que la mejora en los equipos no sólo devienen en una producción eficiente y limpia, sino en mayores índices de rentabilidad. Actividades que potencialmente podrán ejecutarse con alta probabilidad en virtud a que los empresarios están motivados a correr riesgos y enfrentar retos empresariales manejables ($r=0.87$).

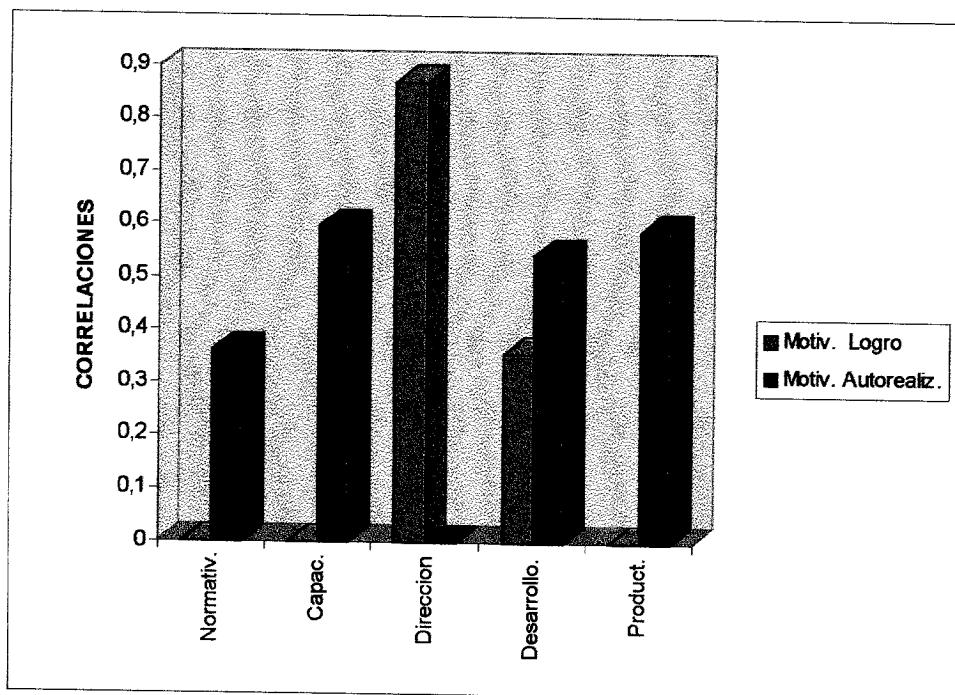
En cambio el interés para incorporar sistemas de calidad total tiene correlación con la motivación de autorrealización (0.591), al presentarse disposición (84%) de que la gestión de las empresas necesitan prioritariamente incorporar sistemas de mejoramiento continuo de la organización, situación que se plantea como una expectativa y no como una actividad concreta, de ahí que no se da la correlación con la motivación de logro. Aspecto observado por la falta de correlación que tiene este tipo de n-logro con el interés a involucrarse en ejecutar las tareas de los proyectos y programas de capacitación del recurso humano para el trabajo pesquero,

Por otro lado tampoco se encuentra correlación de la n-logro con la normatividad, lo que hace pensar que la opción del interés por el cumplimiento

de las normas de estandarización del producto pesquero, requerido por códigos de técnicas internacionales exigidas en el comercio internacional (100%), se debe al interés de los empresarios por cumplir la exigencia, más no con la tarea propia para lograr la calidad competitiva del producto. Teniendo este interés correlación ($r=0.33$) con la motivación de autorrealización.

Ver Gráfica No.7

GRAFICA N° 7
MOTIVACION LOGRO Y AUTORREALIZACION CON INTERESES
A LA GESTION



Fuente: Cuadro 47

Elaboración: Propia

Por tanto se llega a deducir por los datos encontrados que la relación requerida en la hipótesis H4, no se cumple completamente en todas las relaciones, es decir tiene aceptación parcial.

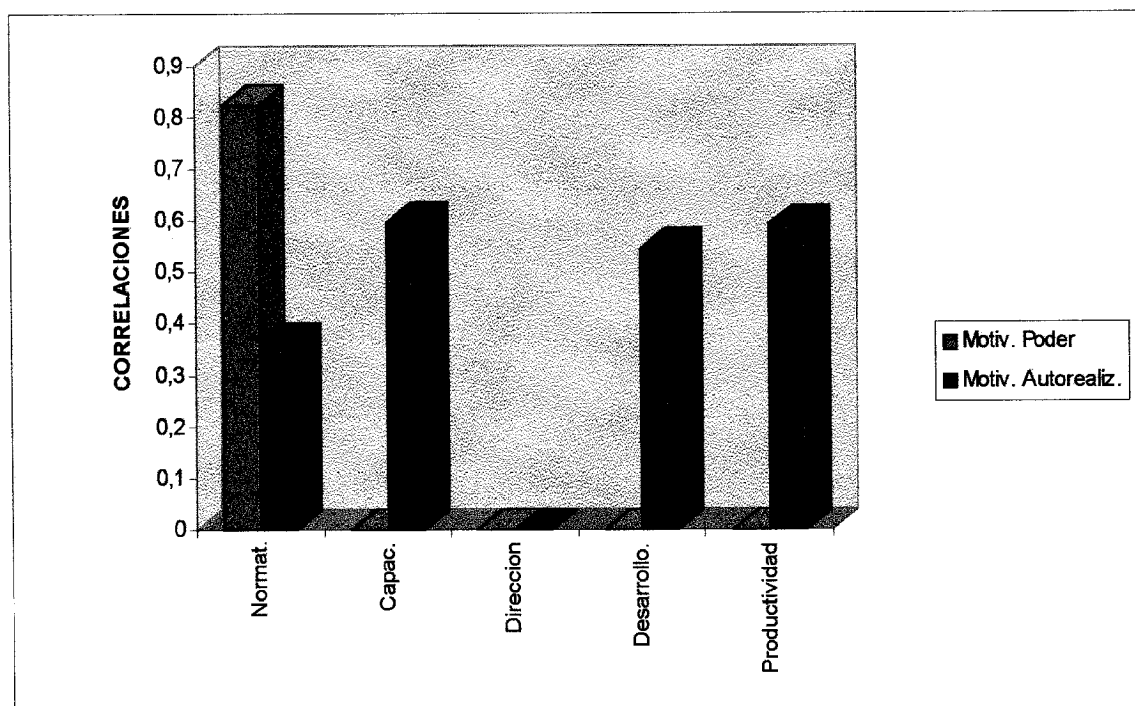
4.2.2.4 Relaciones Empresariales por Interés a la Gestión para el Comercio Internacional y Motivaciones de Poder y Autorrealización

Según el análisis de los resultados de la encuesta a la población estudiada se observa, que no se presentan condiciones para establecer relaciones de negocios conjuntos propiciados por las variables del interés a la Gestión al Comercio Internacional y la Motivación de Poder, en razón que no se dan correlación entre ellas. Sin embargo se identifica entre las variables, la alta correlación ($r=0.82$) de esta n-poder con el interés a la normatividad para estandarizar el producto pesquero según los códigos y normas técnicas internacionales, debido a la ascendencia mediante el poder que representa la normatividad, exigida o presionado que debe cumplir el producto pesquero en el comercio internacional.

En vías de aceptar o rechazar la hipótesis H5, se analiza la correlación entre la motivación de autorrealización y los interés mencionados, obteniéndose la interrelación de estas dos variables, a excepción de que no correlacionan esta necesidad con el interés de capitalizar fracasos para mejorar la gestión empresarial.

Según exigencias de la formulación de la H5, se concluye que no se cumplen en su totalidad todas interrelaciones de las variables, particularmente con la necesidad de poder. En tal sentido, no se acepta la hipótesis por los datos obtenidos, presentados en el cuadro N° 47, ver gráfica N° 8.

GRAFICA N° 8
MOTIVACION DE PODER Y AUTORREALIZACION E INTERESES
A LA GESTION



Fuente: Cuadro N° 47

Elaboración: Propia

4.2.2.5 Relaciones Empresariales por Interés al Mercado del producto Pesquero y Por Motivaciones de Logro y Autorrealización.

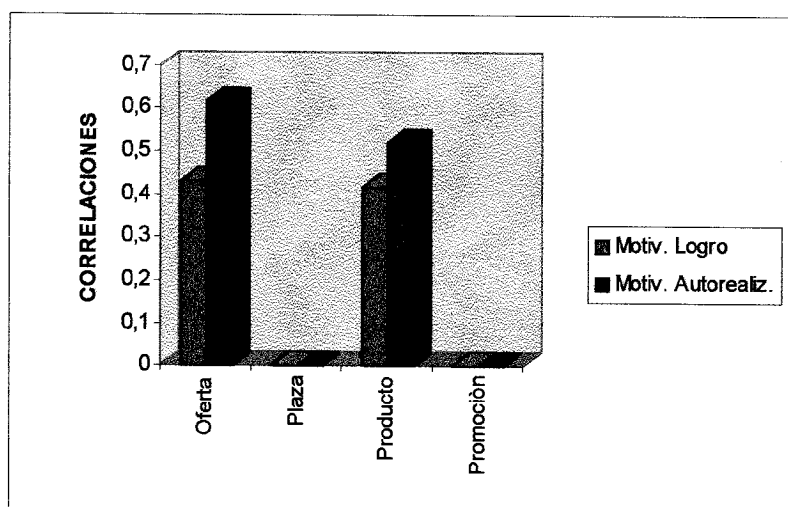
Los resultados de la encuesta aplicada a la población estudiada para indagar las posibles interrelaciones para la conformación de negocios compartidos mediante los intereses por el Producto, Oferta Exportable, Plaza y Promoción del Producto Pesquero en el mercado internacional. Se encuentran las siguientes correlaciones de los intereses señalados con las motivaciones de logro y autorrealización. Ver Gráfica No.9

Se identifica la presencia de las relaciones significativas de la motivación de logro ($r=0.41$) y autorrealización ($r=0.51$) cuando se trata del interés por la naturaleza del producto pesquero en sí, logrado tecnológicamente en su proceso de elaboración. Por otra parte el 97% de los empresarios están interesados lograr estatus por la atribución de que los consumidores otorguen al producto, calidad. Interés con una correlación significativa con estos dos tipos de motivaciones. Disposición que es considerada condición fundamental de toda competitividad.

Refrendado esta condición por la correlación de las motivaciones señaladas (n-logro $r= 0.43$, n-autorrealización $r= 0.61$) con el interés por mantener la oferta exportable del producto pesquero. Aún cuando no se encuentra realmente en un 65% de los empresarios, el componente de la motivación de autorrealización, referente a estar dispuestos a transferir su

desarrollo tecnológico y modalidad de gestión a sus similares para expandir su oferta exportable.

GRAFICA N° 9
MOTIVACIONES DE LOGRO Y AUTORREALIZACION E INTERESES
AL MERCADO



Fuente: Cuadro N° 47

Elaboración: Propia

Por otro lado no se identifica correlación alguna, al relacionar los intereses del empresariado hacia la consolidación y ampliación de sus mercados de exportación; como también el interés por la promoción del producto pesquero, con las motivaciones de logro y autorrealización.

Por lo tanto, la interrelación exigida en la formulación de la hipótesis H6 se cumple parcialmente.

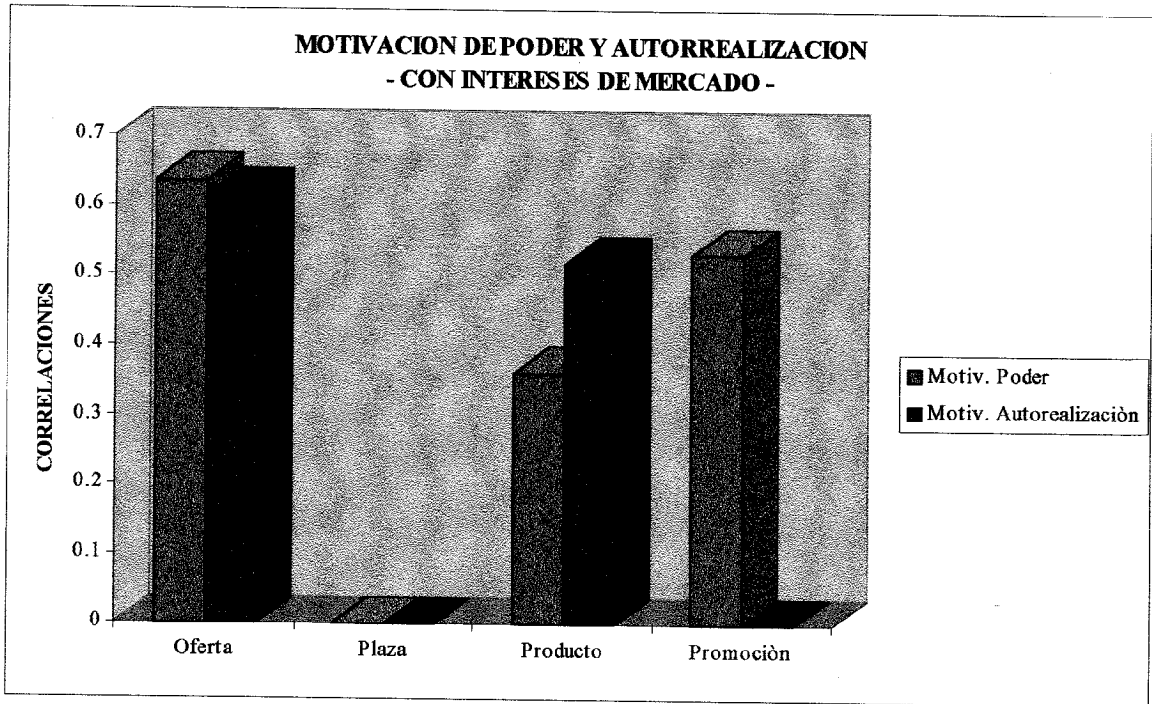
4.2.2.6 Relaciones Empresariales por Intereses al Mercado del producto y Motivaciones de Poder y Autorrealización

Se identifica la correlación significativa de las motivaciones de poder ($r=0.56$) y autorrealización ($r= 0,61$) con los intereses para mantener la oferta exportable competitiva del producto pesquero. Correlación refrendada porque el 78% de los empresarios tienen alto interés por captar desarrollo tecnológico y modalidad de gestión, a fin de modernizar tecnológicamente sus procesos productivos, además el 100% expresan un alto interés por promocionar el consumo pesquero.

Es notorio la falta de correlación, entre las variables intereses por consolidar o ampliar el mercado del producto pesquero, así como el posesionamiento de la plaza; contrastado con las motivaciones de poder y autorrealización. Resultado que posibilita inferir que podría calificarse como un manejo gerencial de tipo mercantilista, en lugar de aquella denominada gestión empresarial de calidad.

Gráfica No 10

GRAFICA N° 10



Fuente: Cuadro N° 47

Elaboración: Propia

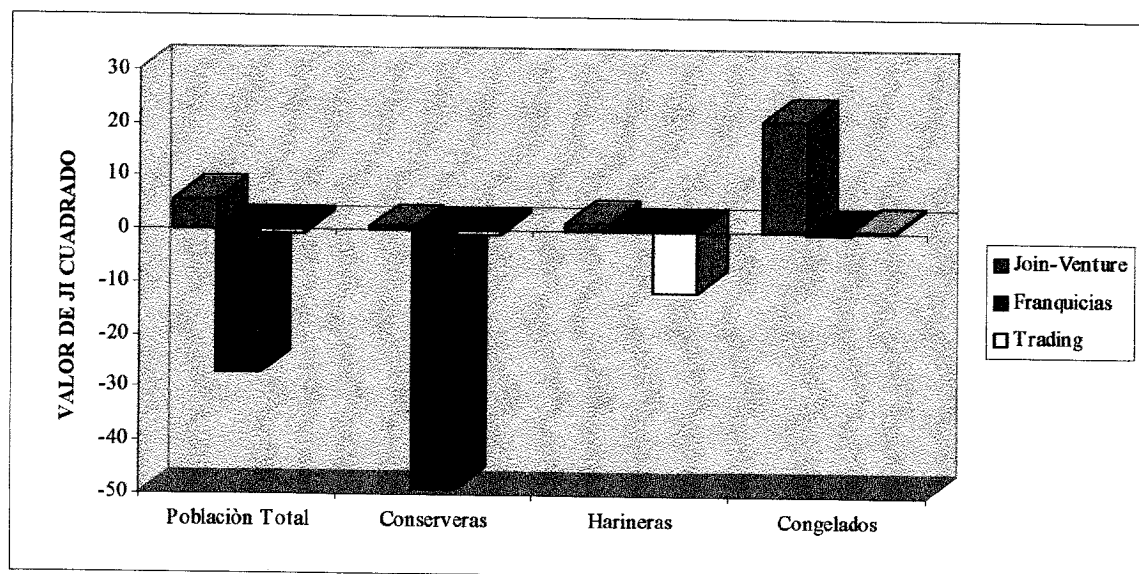
La interrelación de las variables de motivación de poder y autorrealización con los intereses al mercado del producto pesquero, tienen por resultados correlación favorables, por tanto las exigencias de la hipótesis H7 se cumplen parcialmente.

4.2.2.7 Relación de la Percepción a la Modalidad Empresarial Conjunta para el Comercio Internacional.

De acuerdo a la hipótesis H8 se indica que los resultados presentados en el Cuadro N° 12, los datos sobre la percepción son de tendencia desfavorable en términos generales a las modalidades de negociación conjuntas internacionales.

Del análisis específico por tipo de modalidad se presenta la percepción positiva al Joint Venture, negativa a las Franquicias y espúrea a constituir Training Co., resultados presentados en la Gráfica No11. Por tanto se rechaza la hipótesis H8.

GRAFICA N° 11
PERCEPCION A LAS MODALIDADES DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES



Fuente: Cuadro N° 13

Elaboración: Propia

4.3.Relaciones Empresariales Conjuntas por Percepción, Motivación, e Interés

El análisis de la percepción a las modalidades de negocios compartidos en el comercio internacional, cuyos resultados se aprecian en el cuadro N°47 las siguientes correlaciones de la percepción : con el interés a las relaciones conjuntas($r=0.34$); con la investigación tecnológica ($r=0.37$); con el desarrollo socio económico a la región ($r=0.43$); y con el producto ($r=0.50$).

Los empresarios categorizan en base a la significación obtenida por el aprendizaje sobre los negocios empresariales conjuntos, en razón a que la motivación, dá direccionalidad o energetiza el comportamiento, es decir ejecutar o tomar las decisiones respectivas; aún cuando las percepciones tienden a ser desfavorables a las franquicias y dubitativas a los tradings. Lo que nos lleva a indicar que se debe esta condición a una falta de conocimiento o a una distorción del mensaje sobre estas modalidades empresariales internacionales, como también a la relativa evidencia de éxito experimentada para optar estas formas de estructuración empresarial en el contexto de la cultura nacional e internacional.

Igualmente se correlaciona significativamente la percepción a estas modalidades empresariales internacionales con el interés por alcanzar modernidad y calidad de los productos pesqueros por la tecnología.

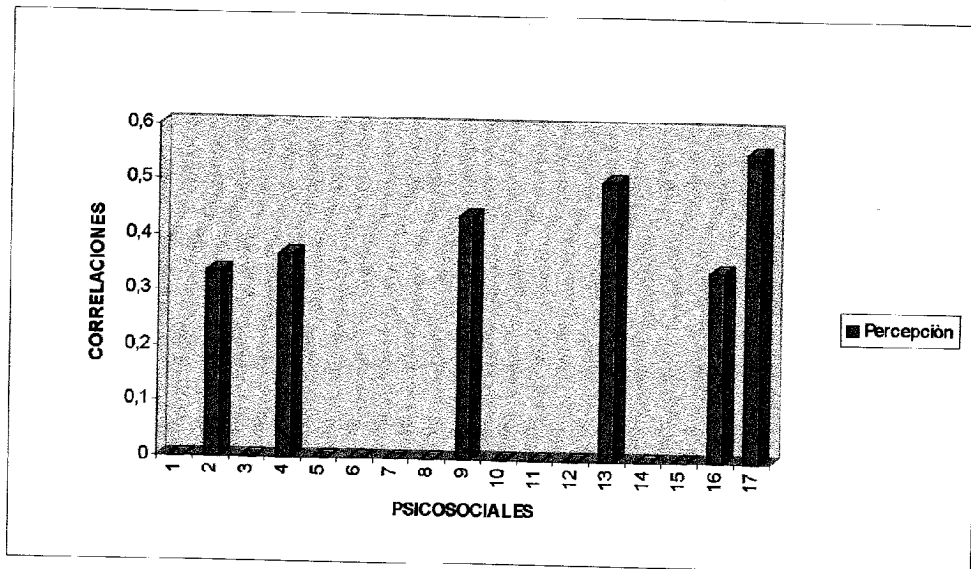
Dicha relación nos explica igualmente que a pesar de la tendencia a ser desfavorable la percepción, hay interés por lograr tecnología por intermedio de la estructuración empresarial internacional, la misma es una de las razones fundamentales que trae consigo estas interdependencias empresariales.

Teniendo en cuenta las correlaciones entre la percepción a las modalidades de negocios empresariales compartidos con la motivación. Se identifica que hay una alta interrelación entre ellas con la motivación de autorrealización ($r=0.56$) y una adecuada relación por la necesidad de poder($r=0.34$).

Se desestima que pueda generar interdependencia por la necesidad de logro, porque hay una percepción que pueda dificultar las actividades de la gestión para lograr ascendencia o poder en la dirección por parte de ellos al establecer negocios compartidos por la modalidad joint-venture, tranings y franquicias u otras modalidades.

Por tanto se acepta parcialmente la hipótesis H9; ver Gráfica No.12 Percepción a los Negocios Conjuntos con Motivaciones e Intereses.

GRAFICA N° 12
PERCEPCION CON MOTIVACIONES E INTERESES



Fuente: Cuadro N° 47

Elaboración: Propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Los empresarios pesqueros peruanos presentan altos niveles porcentuales (+65%) de intereses en cada dimensión de las tres áreas diagnosticadas: Pesca Sostenible, Gestión y Mercado del producto Pesquero.
2. Los empresarios pesqueros peruanos presentan niveles promedio de motivación de logro y poder. Estos tipos de motivaciones están favorecidas para el comportamiento gerencial por el alto nivel de la motivación de autorrealización.
3. Existe en el sector una tendencia hacia el desarrollo económico de corto plazo, más no hacia el desarrollo sostenible. En virtud a que los impulsores como es la motivación de logro no presenta altos niveles. Variable que como recurso potencial para orientar, mantener, evaluar y energizar el comportamiento en posiciones competitivas están mayormente "direccionadas" en el grupo empresarial estudiado por motivos y acciones que puedan diferir paradójicamente para el desarrollo sostenible con la obtención de grandes o máximo beneficios inmediatos.
4. La percepción de los empresarios pesqueros peruanos hacia las modalidades de negocios compartidos: joint-venture, tranings, franquicias entre otras,

alcanzaron una tendencia a desfavorecerlas, es decir, la desestiman como posibilidad empresarial. Sólo para el caso de los empresarios de congelados, estiman favorablemente la modalidad de Joint Venture.

5. Los empresarios pesqueros peruanos presentan una tendencia medianamente favorable hacia la interdependencia lo cual les permitiría insertarse ventajosamente en el mercado globalizado.

Sin embargo, sus percepciones hacia los negocios conjuntas internacionales es negativa. Por ello concluimos que la perspectiva del desarrollo sostenido en el corto plazo tiene un pronóstico reservado con tendencia a desfavorable, manteniéndose expectativas positivas por el interés mostrado en las diversas variables descritas para el largo plazo.

6. La interdependencia entre empresas pesqueras peruanas generadas por factores psicosociales hacia la conformación de negocios conjuntos para el comercio internacional se puede constituir en razón a los siguientes resultados:

- a) Se identifica interrelación significativa entre la motivación de Poder y autorrealización con el interés a la Pesca Sostenible.
- b) Se identifica interrelación parcial entre las motivaciones de logro y autorrealización con los intereses a la gestión del comercio internacional.

- c) Se identifica interrelación parcial entre los intereses al mercado del producto pesquero con las motivaciones de logro y autorrealización.
 - d) Se identifica interrelación parcial entre los intereses al mercado de productos pesqueros con las motivaciones de poder y autorrealización.
 - e) Se identifica interrelación entre los intereses a la preservación al medio ambiente para el desarrollo del sector pesquero, específicamente, con los intereses a: relaciones empresariales conjuntas, productividad, capacitación del recurso humano del sector pesquero, normatividad institucional de especificaciones técnicas del producto pesquero de exportación.
 - f) Se identifica interrelación de los intereses al aprovechamiento óptimo de los recursos pesqueros para el desarrollo del sector pesquero, específicamente, con: productos pesqueros, desarrollo socio-económico de la región y productividad.
7. La generación de interdependencia por las variables psicosociales estudiadas, muestra limitaciones para la conformación de negocios conjuntos entre empresas pesqueras peruanas o con sus similares de la región en razón a los siguientes resultados:

- a) Se identifica que no es significativa la interrelación entre las motivaciones de poder y autorrealización con los intereses a la gestión por el comercio internacional.
- b) La percepción tiende a una direccionalidad desfavorable para establecer negocios compartidos: joint-venture, tranings y franquicias entre otras modalidaes; asimismo no logra correlación con la motivación de Poder.
- c) Se observa que no hay correlación entre la motivación con los intereses a la investigación en el sector pesquero. Asimismo con el interés a la plaza del producto pesquero.
- d) Se identifica una correlación entre la promoción del producto pesquero con la gestión de la productividad de la empresa, sin embargo esta relación se presenta negativa.
- e) Insuficiente significación de la importancia a la investigación científica y tecnológica, así como al recurso humano no especializado entre las prioridades de los problemas.

f) Se observa en relación a los intereses a la Conservación del Recurso Pesquero para la pesca sostenible, no se interrelacionan entre si, dificultando así la interrelación de los empresarios pesqueros por este interés.

8. La interrelación significativa de la percepción que tienen los empresarios pesqueros, hacia el establecimiento de negocios conjuntos a nivel internacional con el alto interés por modernizar tecnológicamente sus procesos productivos, se constituye en una de las grandes razones para la alianzas estratégicas en el contexto del comercio internacional. De ahí que el rechazo a las modalidades de dicha gestión, se puede deber a una disonancia cognitiva entre la información difundida o la que tienen, con la factibilidad de su implementación.

9. Los empresarios pesqueros peruanos tendrían intereses por los siguientes propósitos al atribuirle fortaleza y eficiencia a los negocios compartidos por necesidad de motivación de poder y autorrealización, estos son:

a) Establecer una red de información comercial oportuna, y a nivel de empresas, detallando los movimientos y transacciones para el mercado internacional.

- b) Apoyar la ejecución de negociaciones conjuntas y proyectos de inversión para el desarrollo responsable de la pesca marítima y continental, así como a la acuícola.
 - c) Concertar acciones por línea de producción manteniendo la libre iniciativa empresarial competitiva.
 - d) Participación del sector empresarial pesquero para el desarrollo regional en base a la explotación y defensa de los intereses de la producción y comercio de los productos del sector.
10. Los empresarios opinan que el problema del acceso al financiamiento es uno de los principales del sector, aun cuando el conjunto de las empresas pesqueras tienen un manejo eficiente financiero.

Gestión financiera que se observan en las grandes empresas pesqueras, aún cuando el mayor nivel de financiamiento proviene de la Banca destinadas a inversiones de rentabilidad muy razonables. El manejo financiero es similar para la empresa medianas pesqueras en donde el financiamiento es proveniente fundamentalmente de proveedores.

Así mismo se recomienda lo siguiente:

11. Adopción de lineamientos para el desarrollo de políticas de gestión para la competitividad del sector empresarial pesquero:

- i) Fomentar la negociación conjunta e instrumentarla, a fin de lograr competitividad, mediante instituciones gremiales del sector privado y público nacionales e internacionales
- ii) Fomentar la necesidad de diversificar, promocionar y publicitar el producto pesquero en el mercado nacional e internacional
- iii) Desarrollar programas de capacitación en gestión empresarial e implementar programas de motivaciones empresariales, en el contexto interno para el mejoramiento de la productividad.
- iv) Desarrollar proyectos con programas pilotos para fomentar el desarrollo de pesca responsable y sostenible. así como la utilización de los recursos de alta mar.
- v) Identificar y desarrollar habilidades empresariales hacia un mercado globalizado, mediante investigaciones de gestión en el sector y su implementación.

12. En términos específicos los resultados ameritan una estrategia activa de capacitación en gestión empresarial internacional a nivel ejecutivo de decisión, porque el empresariado pesquero tiene altos niveles de autorrealización e interés en los tres áreas estudiadas. A fin que a un mediano plazo puedan interaccionar conjuntamente las motivaciones de logro para favorecer la interdependencia empresarial en bloques, las mismas cuentan con un factor de calidad para la gestión.
13. Tomando en cuenta la apertura y el efecto de la globalización económica en el país condiciona la necesidad de tener en cuenta las alianzas estratégicas como instrumentos de gestión empresarial. De acuerdo a la información analizada posibilitaría su concreción en el sector pesquero.
14. La interdependencia empresarial generada por la toma de decisión de los ejecutivos de alta gerencia, estará supeditada a la coincidencia de múltiples factores, entre ellos las variables psicosociales: Interés, motivaciones, percepciones entre otras variables mediadoras para constituir organizaciones tendentes a sustentar la calidad de la gestión; las mismas que deberán continuar con su investigación en la realidad latinoamericana.
15. Como recomendación final del presente trabajo de investigación que brinda a nivel académico la incidencia de las motivaciones, intereses y percepciones del empresariado pesquero nacional en el marco de la economía globalizada y

altamente competitiva en los mercados internacionales, amerita un análisis con mayor profundidad de carácter concertado entre las instituciones normativas y productivas.

En tal sentido las acciones recomendadas deberán orientarse a incentivar y promocionar a través de instrumentos jurídico, fiscales y financieros entre otros, para el uso sostenible de los recursos pesqueros, mediante el mejoramiento tecnológico, mercadeo, investigaciones y fomento a la innovación, así a dotar de infraestructura básica; en concordancia con un sector empresarial privado comprometido en la pesquería, dentro de un Plan Estratégico Empresarial de largo plazo para el desarrollo sostenible y el mantenimiento de una pesca responsable, garantía de las generaciones futuras del país.