

150402

UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**INSTITUTO DE INVESTIGACION
PROGRAMA DE INVESTIGACION APLICADA**

AREA DE INVESTIGACION

**POLITICAS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO NACIONAL, REGIONAL Y
LOCAL**



INFORME FINAL DE INVESTIGACION

**ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MyPE AGROINDUSTRIALES EN
HUAMANGA, AYACUCHO**

Responsable

Mg. Víctor Raúl RODRIGUEZ HURTADO

AYACUCHO – PERU

2016

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga por el apoyo financiero para la ejecución de la Investigación

ÍNDICE

INTRODUCCION

2. REVISION DE LITERATURA

- 2.1. Comentario adicional de la bibliografía consultada
- 2.2. Características de las MyPE agroindustriales en Ayacucho
- 2.3. Nueva bibliografía consultada
- 2.4. Las MyPE en el Perú y en Huamanga

3. MATERIALES Y METODOS

- 3.1. Método de Investigación
- 3.2. Tipo de Investigación
- 3.3. Población y Muestra
- 3.4. Técnicas e instrumentos de investigación
- 3.5. Argumentación de pertinencia, validez y confiabilidad de métodos e Instrumentos

4. RESULTADOS

- 4.1. Resumen de los datos obtenidos y análisis en función de las hipótesis

5. DISCUSION

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANEXOS

RESUMEN

Problema. Una de las necesidades básicas del hombre es la alimentación. Los alimentos se producen mediante la agricultura y la agroindustria que son el sustento de toda economía, más aún en nuestro caso, Región pobre y subdesarrollado de bajos ingresos, que soporta una fuerte presión social, de 5'000,000 de habitantes que alimentar. La agroindustria juega un rol catalizador por los efectos positivos en el programa del desarrollo nacional, regional y local. Sin duda alguna.

Ayacucho ha concentrado sus limitados recursos financieros en la ciudad capital, haciendo a un lado la agricultura y las áreas rurales. Es necesario mejorar la agricultura y la agroindustria para prolongar la vida de los ayacuchanos y garantizar el autoabastecimiento local.

En general a pesar de la multiplicidad de microclimas, pisos ecológicos que poseemos, mano de obra dedicada al agro, estamos lejos de aprovechar su potencial agrícola y agroindustrial. Se dispone del 85% de las zonas de vida existentes en el planeta. Se genera un invernadero natural con climas y temperaturas estables para la experimentación en el desarrollo de especies de alta calidad y rendimiento.

Objetivos. La agricultura tendrá que afrontar el reto, de incrementar la producción en los suelos disponibles y aprovecharlos más intensamente. Entonces el principal objetivo será el desarrollo sostenible para aumentar la producción de alimentos y mejorar la seguridad alimentaria. Esto requerirá la adopción de iniciativas en materia de educación, la utilización de incentivos económicos y el desarrollo de tecnologías nuevas y apropiadas para así garantizar el suministro estable de alimentos nutricionalmente adecuados, el acceso a los grupos vulnerables y la producción para los mercados y la generación de ingresos para aliviar la pobreza.

Metodología. En el otro lado, tenemos un gran número de pequeños agricultores que no tienen posibilidades de acceder al crédito, tecnología y mercados, producen sólo para subsistir; con ineficientes prácticas culturales, altos costos productivos. Es a través de la unión de esfuerzos entre agricultor y la empresa agroindustrial exportadora que el agricultor pequeño puede acceder al crédito, tecnologías y mercados, fortaleciendo la cadena de valor y mejorando su competitividad contra agricultores de otras regiones. Según se prevé la población de Ayacucho en el año 2025 será de más de 2 millones de personas, si el índice de

crecimiento poblacional es de 1.7%. Sin embargo, la capacidad de recursos y tecnologías disponibles para satisfacer las demandas de alimentos y otros productos agrícolas para la población son negativos.

En el agro ayacuchano solo un grupo, pequeño en volumen pero de grandes logros y posibilidades, de agricultores líderes, tienen capacidad para acceder al crédito, la tecnología y los mercados, lo que les permite desarrollar cultivos intensivos y de alta productividad.

PALABRAS CLAVES: Estrategias empresariales, competitividad y ventajas competitivas.

ABSTRACT

Problem One of the basic needs of man is food. Foods are produced by agriculture and agribusiness that are the lifeline of any economy, even more in our case. Poor and underdeveloped region of low income, supporting a strong social pressure, of 5'000, 000 people to feed. Agribusiness plays a catalyst role in the positive effects of the national development program regional and local.

Ayacucho has concentrated its limited financial resources in the capital leaving aside agriculture and rural areas. It is necessary to improve agriculture and agribusiness to prolong the life of self-sufficiency and ensure ayacuchanos local.

Objectives agriculture will have to meet the challenge, of increasing production in the available land and build more intensely. Then the main objective will be sustainable development to increase food production and improve the food security. This will require the adoption of initiatives in education, the use of economic incentives and the development of new and appropriate technologies in order to ensure stable supplies of nutritionally adequate food, access to vulnerable groups, and production for markets and generation income to alleviate poverty.

In the agro ayacuchano only a group, small in size but great achievements and possibilities, farmers' leaders, has the ability to access to credit, technology and markets, allowing them to develop intensive crops and high productivity.

It is through the agribusiness that is going to formalize the relationship of the small producer with itself, getting a standardized production with international quality standards, through a mechanism of planting by contract, achieving ensure international markets with better organization, economies of scale, better management of inputs, access to credit, technology. Ultimately the agroindustry is the only vehicle that can internationalize the production of the small farmer with a retro effect feeder toward the field.

On the other side, we have a large number of small-scale farmers who have no access to credit, technology and markets, produce only for subsistence; with inefficient cultural practices, high cost productive. It is through the union of efforts between farmers and the agribusiness company exporting that the small farmer can access to credit, technology and markets, strengthening the value chain and improving their competitiveness against farmers from other regions.

Keywords. Business Strategies, competitiveness and competitive advantage.

INTRODUCCIÓN

Uno de los problemas permanentes que tiene el país y Ayacucho en particular, es cómo generar empleo en el sector de las MyPE, especialmente en la agroindustria donde reposa un gran potencial sustentado en diferentes producciones, variados microclimas, múltiples pisos ecológicos, que analizando e identificando sus estrategias y ventajas competitivas sería una fuente importante de generación de empleo.

La presente investigación es de vital importancia, debido a que las personas que conforman las MyPE en su mayoría no disponen de formación, capacitación y asistencia técnica para un mejor desempeño, de ahí que debemos propiciar que tengan acceso al crédito, a nuevos mercados, utilización de tecnología de punta, ya que de esta forma podríamos lograr su desarrollo y elevar los niveles de producción y productividad que las hagan realmente eficientes y competitivas no solo en el mercado nacional, regional y local, sino también en el internacional.

La investigación aborda problemas metodológicos gerenciales de las MyPE agroindustriales para luego proponer medidas orientadas a mejorar su gestión empresarial.

Se considera que la teoría de Michael Porter es un modelo metodológico apropiado para analizar adecuadamente la realidad administrativa y gerencial de las MyPE agroindustriales, la misma permitirá desarrollar sus estrategias y ventajas competitivas. Si estas adoptan las propuestas de estrategia y competitividad de Porter, podrían elevar su capacidad gerencial redundando en una mayor producción y contribución al PBI. Además, es posible aumentar una mayor participación en el mercado lo que podría significar ampliar el mercado externo. Asimismo, representar mayores fuentes de empleo.

- Los resultados de esta investigación se publicarán para el conocimiento de estas organizaciones,
- A fin de que, a partir de las conclusiones a que se arribe y del planteamiento de estrategias y ventajas competitivas mejore continuamente y se definan los lineamientos de política y estrategias de gestión de las MyPE agroindustriales en Ayacucho, es el reto que se plantea el investigador.
- Es un principio elemental contribuir con el desarrollo del país, la región y a nivel local no queda otra alternativa que realizar investigaciones, sea en el campo productivo, la comercialización, gestión de los negocios, entre otros. En consecuencia, la presente investigación busca contribuir para el cambio y la mejora continua en la gestión de las MyPE agroindustriales en Ayacucho, las mismas que se requieren que contribuyan al desarrollo económico local y regional, orientada a

mejorar las condiciones y calidad de vida de los emprendedores agroindustriales de Ayacucho.

IMPACTOS Y BENEFICIARIOS PREVISTOS

Los resultados de la investigación propenderán a mejorar la gestión empresarial e impulsará el desarrollo de las MyPE agroindustriales de Ayacucho, los mismos empresarios, instituciones públicas, entidades financieras tienen que asumir su responsabilidad de mejorar sus ventajas competitivas como estrategia de desarrollo económico. Si se logra una gestión óptima de éstas MyPE, ésta constituiría una región con desarrollo sostenible en todas las actividades empresariales, fomentando y diversificando el despegue económico, social, cultural, tecnológico y político legal.

El resultado de la investigación será un *análisis teórico y empírico exploratorio*, debido a las limitaciones y la aplicación de estrategias y ventajas competitivas, dado el tiempo de su aplicación y en función de la disponibilidad de datos. El estudio debe mostrar sustentos sobre niveles de sostenibilidad y su impacto de las estrategias y perspectivas de “*ventajas competitivas*” para verificar si la gestión de las MyPE agroindustriales están adecuadamente orientadas y tienen alguna relevancia en el desarrollo de las mismas.

Implicaciones prácticas

La incidencia de las estrategias empresariales de las MyPE agroindustriales permitirá el crecimiento y desarrollo en los hechos, mejorando la capacidad de gestión empresarial y eficaz contribución al desarrollo sostenible.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1. Antecedentes

Benavides, ha realizado un estudio sobre las MyPE, en él se analiza las líneas de producción por región geográfica, las políticas sectoriales y su influencia en el desarrollo de la agroindustria. Se revisan algunas características de la pequeña agroindustria, el marco institucional de apoyo a la pequeña agroindustria. Como conclusión se reseñan los principales servicios requeridos (crédito, tecnología y capacitación), se plantea la necesidad de institucionalizar el apoyo a la pequeña agroindustria y se propone la realización de nuevos estudios.

La FAO también se ha ocupado del mismo tema, haciendo una revisión por América Latina: los casos de Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Paraguay y Perú. En el caso peruano señala que los principales problemas que frenan el desarrollo del sector son: a) Alto grado de dependencia, insumos y tecnología; b) Desarticulación inter e intersectorial; c) Falta de competitividad externa; d) Excesiva centralización geográfica (Lima – Callao) tienen más del 70% de las empresas; e) Elevado desempleo y subempleo; f) Orientación de la producción hacia los sectores de ingresos medios y altos.

Armas Ramírez: sostiene que es importante desarrollar fortalezas competitivas potenciando la producción agrícola de variedades propias tales como el algodón Pima, uña de gato, maca, papa peruana, maíz morado, camote morado, etc. También señala la importancia de promover un esfuerzo concertado en educación, capacitación y transferencia de técnicas y tecnologías. Indica que una estrategia integral para afrontar la problemática del agro debe incluir producción, productividad, asistencia técnica, políticas de distribución y comercialización, financiamiento, entre otros asuntos.

Un hecho muy comentado es el esfuerzo realizado por la empresa agroindustrial Camposol como ejemplo de visión, eficiencia y perseverancia. Han logrado hacer productivas áridas tierras del valle de Virú y Chao y colocar sus productos en el exterior, lo que finalmente responde a un radical cambio de estrategia que debemos saludar; se ha logrado convertir cinco mil hectáreas, que antes eran incandescentes arenas, en verdes cultivos que ahora producen espárragos, paltas, mangos, mandarinas, naranjas y pimientos, que están exportando a la comunidad europea y Estados Unidos.

Primero fue la decisión de invertir, luego, ante la falta de agua, se optó por racionalizarla, utilizando el sistema de riego por goteo. Asimismo, se seleccionó los cultivos aptos para el clima y

se construyó plantas de procesamiento idóneas, con esmerado esfuerzo del control de calidad, aspecto crítico para la competitividad.

Lo que han demostrado estos agricultores e inversionistas es que cuando, de primera intención, hay voluntad de trabajo, creatividad y buen criterio es posible lograr buenos resultados. Ello, sin recurrir a la violencia para exigir un tratamiento preferencial por parte del Estado o absurdas condonaciones de deudas.

La lección es clara, solo dejando atrás la mentalidad estatista y paternalista -implantada por la nefasta reforma agraria- será posible convertir este sector en uno realmente dinámico, productivo y generador puestos de trabajo. El reto es recuperar el sentido empresarial en el agro, que es además uno de los sectores fundamentales de la vida social y económica del país.

2. Identificación y revisión de los antecedentes del problema

Fundamentos de MyPE

El marco legal ha definido una MyPE, utilizando para ello criterios distintos, como el valor de ventas de las empresas, sus activos fijos o, el número de trabajadores que convoca. En la década del 80 las normas establecieron la categoría denominada pequeña empresa industrial, que incluía a las empresas comprendidas como industrias manufactureras por la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU) de las Naciones Unidas, distinguiéndolas del resto en base al criterio de ventas netas anuales. Así, la Ley General de Industrias definía la pequeña empresa industrial como aquella que registrara ventas netas que no excedieran de 720 sueldos mínimos vitales en cada ejercicio. Manteniendo el mismo criterio, en 1985 fija el límite para calificar como pequeña empresa industrial elevando a un máximo anual de 1,500 sueldos mínimos vitales de ventas netas.

Posteriormente, dentro del conjunto de medidas de reforma dictadas a inicios de la década del 90, se introdujo en el marco legal la división entre pequeñas y micro empresas y se amplió el ámbito de aplicación de las normas promocionales a todas las ramas de actividad productivas sin limitarlas a la industrial. Igualmente, se agregó un criterio adicional para distinguir a las PyME, referido al número de trabajadores que tenía la empresa. De esta forma, se estableció que micro empresa era aquella en la que trabajaba el propietario o propietarios, el número de trabajadores no excedía de 10 personas y el valor total anual de sus ventas no excedía las 12 Unidades Impositivas Tributarias. Por su parte, la pequeña empresa era la que contaba entre 10 y 20 trabajadores, tenía un valor total de ventas que no excedía de 25 UIT al año.

Por último, la Ley General de la PyME dictada el año 2000 ha mantenido un ámbito de aplicación amplio, considerando a las empresas de todas las actividades (extracción, transformación,

producción y comercialización de bienes o prestación de servicios) pero apoyándose únicamente en el número de trabajadores como criterio para identificarlas. Por un lado, se considera como micro empresa a aquella con un número de trabajadores que no excede las 10 personas y, por otro, como pequeña empresa a la que tiene como mínimo 10 trabajadores y como máximo 40.

Criterios y requisitos de las PyME: 1980-2000

Ley	Criterios	Categorías	Requisitos
1982	Industria manufacturera Valor de venta neto anual	Pequeña Empresa Industrial	720 sueldos mínimos vitales
1985	Industria manufacturera Valor de venta neto anual	Pequeña Empresa Industrial	1500 sueldos mínimos vitales
1991	Valor de venta neto anual Número de Trabajadores	Microempresa	Propietario trabaja Máximo 10 trabajadores 12 UIT venta anual
		Pequeña empresa	Máximo 20 trabajadores 25 UIT venta anual
2000	Número de Trabajadores	Microempresa	Máximo 10 trabajadores
		Pequeña empresa	Máximo 40 trabajadores

Fuente: ley 23407 (1982), Ley 24062 (1985). Decreto legislativo 705 (1991) y Ley 27268 (2000)
Elaboración: Gerencia de Estudios Económicos – INDECOPI

A efectos de calificar para el programa de seguro de crédito se definió como pequeña empresa a la que contara con activo fijo por valor de US \$ 20,000 y 300,000 y ventas anuales entre US \$ 40,000 y 750,000. De otro lado, se ha establecido que para efectos de otorgar licencia de funcionamiento a la PyME por una vía simplificada, las municipalidades calificarán como tales a aquellas empresas que además de cumplir con el número máximo de trabajadores previsto tengan ventas netas no mayores a 100 UIT en el caso de la micro empresa y 200 UIT en el de la pequeña empresa.

El marco normativo vigente ha reconocido que sectorialmente pueden utilizarse criterios adicionales para identificar a las PyME, tales como sus ingresos o valor de ventas, valor de activo fijo, volumen de producción, capacidad instalada, entre otros. De igual manera, existe una clasificación sectorial de las pequeñas y micro empresas según el sector económico donde estas realizan su actividad económica para la elaboración de estadísticas sectoriales.

Clasificación sectorial de las PyME

Sector Productivo	Variable	Microempresa	Pequeña Empresa
Agricultura	Superficie Agropecuaria	Hasta 10 Htas.	Entre 1-25 htas
	Activos Fijos	Hasta 50 UIT	Entre 51-345UIT
	Cabeza Ganado	Hasta 100	Entre 101-400
Pesca Artesanal	Capacidad De Bodega	Hasta 15 TM	Entre 15-90 TM
	Personal Ocupado	Hasta 4 trab.	Entre 5- 8 Trab.
Acuicultura	Producción	Hasta 1TM	Entre 1.1 -2 TM
Artesanía	Producción	Hasta 60 TM mes	Entre 50 100TM Mes
Minería	Producción	Hasta 25 TM día	Entre 25-150TM día
Manufactura	Personal Ocupado	Hasta 10 Trab.	Entre 11-50 Trab.
Construcción	Ventas Anuales	Hasta 300,000.00	Entre 300,000 y 2660,000
	Personal Ocupado	Hasta 10 Trab.	Entre 11 y 22 trab.
	Ventas Anuales	Hasta 364,000	Entre 364,000 -990,000
Transporte Terrestre	Nro. Unidades	Hasta 4 unidades	Entre 5 -16 Unidades
	Personal Ocupado	Hasta 10 Trab.	Entre 10-22 trab.
Tran. Aéreo y Mar	Ventas Anuales		Hasta 800.000
	Personal Ocupado		Hasta 26 Trab.
Comercio y Serv.	Personal Ocupado	Hasta 10 Trab.	De 11 a 30 Trab.
	Ventas Anuales	Hasta 364,000	Entre 364,000 -990,000

Fuente: INEI (1999)

Elaboración: Gerencia De estudios Económicos del INDECOPI

a. Fundamento teórico relacionado al problema

EL MODELO DE MICHAEL PORTER

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones. En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando a los gerentes adoptar modelos de administración estratégica, tomando como base al elemento humano, desarrollando el

trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios.

Para afrontar la competencia las modernas empresas recurren a una serie de estrategias denominadas genéricamente “*estrategias competitivas*” El antecedente más directo de estos procedimientos se remonta a los estudios de Porter. En efecto, en 1980, Porter, publicó su libro **Competitive Strategy**, describió la estrategia competitiva, como: “**las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria y que permita superar el desempeño de los competidores**”. Estas acciones eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor señaló como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4. Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más

avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste modelo, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor del ámbito que dominaba la empresa y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter (1980) identificó **seis barreras de entrada** que podían usarse para crearle a la empresa una ventaja competitiva:

1. **Economías de escala.** Sus altos volúmenes le permiten reducir costos y dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos.
2. **Diferenciación del producto.** Si la empresa diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival.
3. **Inversiones de capital.** Si la empresa tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.
4. **Desventaja en costos independientemente de la escala.** Ocurre cuando compañías establecidas tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia.
5. **Acceso a los canales de distribución.** Si los canales de distribución para un producto están bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.
6. **Política gubernamental.** Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos.

Para Porter, la mejor estrategia de la empresa se derivaba de haber comprendido bien las **cinco fuerzas competitivas** ya indicadas y actuado en consecuencia. Dentro de este contexto, Porter identificó tres **estrategias genéricas** que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo aquella posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

1. *El liderazgo en costos totales bajos*
2. *La diferenciación*
3. *El enfoque en un segmento o nicho de mercado*

El “**liderazgo en costos totales bajos**” fue una estrategia muy popular en la década de los 70. Consistía, esencialmente, en mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Ayala y Arias manifiestan que, por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como Briggs & Stratton Corp., Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont.

La “**diferenciación**” fue una estrategia que consistió en crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera

protectora contra la competencia (ya que un producto altamente diferenciado debería generar una fuerte lealtad de marca), la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio (el cliente así fidelizado estaría dispuesto a asumir los precios). Hay que precisar que esta estrategia tenía altos costos ya que “*diferenciarse*” significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Según Ayala y Arias compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

El “*enfoque*” fue la tercera estrategia. Consistía, básicamente, en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

La *ventaja competitiva* de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, situación que hace posible la obtención de rendimientos superiores a los de la competencia. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de “*planificación estratégica*”. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Porter, señala al respecto que “ventaja competitiva” es el desempeño de las actividades estratégicas de una organización en una forma mejor y más barata que sus competidores”

Las tres estrategias genéricas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva. La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que los competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiadador o el innovador sólo podrán explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.

En la actualidad, el *éxito de una estrategia empresarial* depende de que tan efectivamente la empresa pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado les están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente. Esta competencia acelerada hace que la empresa espere a la acción del competidor para decidir cómo va a reaccionar. *La empresa moderna debe anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra, ya que cualquier ventaja es meramente temporal.* En una obra posterior, Porter reconoció que, para las nuevas circunstancias del mercado, las tres estrategias genéricas ya no eran totalmente válidas y que era necesario plantear modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva.

Rodríguez Beltrán señala que, a partir de los años 70, se revisaron los conceptos sobre gestión administrativa. Michael Porter propuso el concepto de "*cadena de valor*" para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional basada en la cooperación.

La Cadena de valor, constituye hoy una herramienta básica para identificar fuentes de ventaja competitiva, el propósito fundamental de la *cadena de valor* es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial, para poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas importantes.

- *Las actividades primarias*, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto (logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas y servicios)
- *Las actividades de apoyo*, que son aquellas que dan soporte a las actividades primarias como son a la administración de personas, a la de abastecimiento, a la de desarrollo tecnológico y a la de infraestructura de la empresa.
- *El margen*, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

5. Marco conceptual

Plan estratégico

El proceso de **planeamiento estratégico** tiene dos grandes componentes. El primero, conformado por la información básica de mercadotecnia y comprende, la evaluación de la empresa (comúnmente llamada análisis situacional) y el segmento de problemas y oportunidades. La evaluación del negocio es un análisis exhaustivo del mercado y de su organización. Por su parte, el segmento de problemas y oportunidades es un resumen de los retos que surgen de la evaluación del negocio. El segundo gran componente es el plan estratégico propiamente dicho, el cual se confecciona con la información recabada y analizada previamente. El plan incluye todos los elementos pertinentes, comenzando en orden secuencial con los objetivos, con su ejecución y con los procedimientos de evaluación y control.

Competitividad

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario (Heizer y Render, 1991)

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., los mismos que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de rendimientos superiores a los de aquellos. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Plan de marketing

Es el documento que recoge la formulación de los objetivos y estrategias de marketing, junto con la determinación del presupuesto de ingresos, gastos y beneficios esperados. El plan de marketing o programa comercial es el resultado de la planificación comercial. Los cuatro instrumentos de la

estrategia comercial (producto, precio, distribución y promoción) deben integrarse de forma tal que permitan alcanzar los objetivos de la organización. Esta combinación de los instrumentos, o marketing, constituye la base del plan de marketing.

Estrategia

Es aquella acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. Las estrategias tratan de desarrollar ventajas competitivas en productos, mercados, recursos o capacidades, de modo que aseguren la consecución de tales objetivos. Las estrategias posibles para alcanzar los objetivos pueden ser muy diversas. Un mismo objetivo se puede conseguir a través de estrategias distintas, y la misma estrategia no proporciona siempre los mismos resultados.

Estacionalidad

Variación previsible, de carácter repetitivo, en el comportamiento de una variable, que se asocia a una estación o período de tiempo determinado.

Innovación

Producto o servicio que constituye una novedad tanto para el mercado como para la empresa que lo elabora. La innovación no sólo preserva la supervivencia de la empresa, sino que también suele proporcionar mayores beneficios.

Pequeña agroindustria

Actividad que utiliza mayoritariamente materia prima agropecuaria, forestal y pesquera, y en la que hay un proceso de post cosecha.

Consultoría gerencial

Apoyo técnico especializado orientado a mejorar la gestión empresarial mediante la aplicación de los principios de la Administración Estratégica

Productividad

El concepto más generalizado de productividad es el siguiente:

Productividad = Producción = Resultados logrados, Insumos recursos empleados

De esta forma se puede ver la productividad no como una medida de la producción, ni de la cantidad que se ha fabricado, sino como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados, la productividad se asocia al logro de un producto eficiente, enfocando la atención específicamente en la relación del producto con el insumo utilizado para obtenerlo

CAPÍTULO II

MATERIALES Y METODOS

En el desarrollo de la investigación se ha insumido los siguientes materiales:

MATERIALES	CANTIDAD
Bibliográfico	20
Papel bond	100
Costo computadora	3 meses
Impresiones varios	50
Fotocopiados varios	100
Fólderes	03
Memoria USB	1
CDs	2
Otros	--

El método de investigación que venimos empleando para desarrollar el avance de investigación corresponde a: *descriptivo, cuantitativo, cualitativa, inductivo, deductivo, análisis y síntesis.*

1. Diseño metodológico detallado

a) Tipo de estudio

Empleando la terminología de Sánchez Carlessi, el estudio planteado es del tipo descriptivo, por un lado describirá el fenómeno objeto de estudio y por otro, las alternativas para optimizar su gestión empresarial, el mismo que les permitirá que ante la existencia de competidores facilite a las MyPE aumentar su ventaja competitiva mediante mecanismos como:

- Absorber las fluctuaciones de la demanda
- Aumentar su capacidad de diferenciación

- Proporcionar una sombrilla de costos; y,
- Bajar el riesgo antimonopolio

b) Método de investigación

El método que se aplicará en la presente investigación es el inductivo-deductivo así como el analítico; es decir, que el resultado del estudio podrá ser generalizado a las demás MyPE de la Región y otras regiones así como del país y se efectuará la fragmentación de sus características para su análisis correspondiente.

Analítico. A través de este método se evaluará y se interpretará los resultados obtenidos en la investigación de campo.

c) Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos

Técnicas

- Observación. Se efectuará la observación a la gestión de la empresarialidad, de la calidad de los productos y los procesos.
- Entrevista. Se efectuará entrevistas al personal ejecutivo y trabajadores de planta selectivamente, previamente se confeccionará una guía con la finalidad de lograr objetivos.
- Encuesta. Se pretende medir el nivel de empresarialidad de las MyPE agroindustriales

Con la finalidad conocer las estrategias de gestión y las perspectivas de las ventajas competitivas que presentan.

Instrumentos de recolección de datos

Guía de entrevista. Orientación para las entrevistas, elaborado según los objetivos propuestos y para contrastar las respuestas a las encuestas.

Ficha de encuesta. Facilitará la obtención y recojo de los datos de gestión de las MyPE su elaboración está sujeta a los indicadores establecidos en el presente Proyecto.

d) Población y muestra

La población estará constituida por las quince (15) empresas agroindustriales más significativas de Ayacucho, con operaciones hasta el 2009. La muestra será la misma población.

Muestreo

No se aplicará muestreo estadístico. Se apelará al muestreo intencionado.

- **Población.** La población de informantes constituyen los directivos de las MyPE agroindustriales operantes en la provincia de Huamanga- Ayacucho, que alcanza a 350.
- **Muestra.** De la población que constituye 350 directivos informantes, aproximadamente, se ha determinado la muestra correspondiente, como se indica en el siguiente punto.

Para el procedimiento de muestreo, se utilizará, el muestreo aleatorio simple. El tamaño de la muestra se determinará aplicando la siguiente fórmula probabilística:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.8)(0.2)(350)}{(0.05)^2 (350-1) + (1.96)^2 (0.8)(0.2)} = 60$$

En consecuencia, se recopilará datos de 32 MyPE que venían operando a diciembre de 2011, prioritariamente de los sectores:

MyPE de cultivos en general	23
MyPE cultivos alimenticios	13
MyPE pesca y psi granjas	08
MyPE florería y otros	<u>16</u>
	60

Identificación de instrumentos

Los instrumentos utilizados en este trabajo son:

- Una ficha de observación de costos de transacción.
- Una ficha de observación del poder de negociación.
- Una ficha de observación del liderazgo.
- Una fecha de observación de gestión empresarial
- Una encuesta para medir el nivel de empresarial

2.1. Argumentación de pertinencia, validez y confiabilidad de los métodos e instrumentos de investigación

a) Pertinencia y validez del método de investigación

El método es pertinente y válido pues tiene un diseño que nos permitió conseguir el objetivo propuesto en la investigación. En otras palabras mide lo que se pretende medir; las competencias gerenciales como constructo de la ventaja competitiva.

Es más:

- Tiene pertinencia y validez interna, porque es un método que nos permite examinar lo que hay que examinar y de la forma que hay que hacerlo.
- Tiene pertinencia y validez externa; sus resultados son aplicables a la población de referencia.

b) Pertinencia y validez del instrumento de recolección de datos

Requisitos que cubre el instrumento de medición

Sabemos que toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales; confiabilidad y validez. Por tanto, el instrumento que utilizamos cumple con:

La confiabilidad. Es un instrumento de medición con grado de precisión o exactitud confiable, en el sentido de que si aplicamos repetidamente el instrumento al mismo grupo informante se produciría iguales resultados.

La validez. Es un instrumento que contiene el suficiente nivel o grado para medir la variable X= Competencias Gerenciales, así como sus dimensiones y a la variable Y = Ventaja Competitiva y sus correspondientes dimensiones de estudio.

Es más, el instrumento que se empleo tiene las siguientes evidencias:

- a) **Validez de contenido.-** Posee un grado que refleja el dominio específico de contenido de lo que se quiere medir, es decir, los ítems están enfocados para medir las variables competencias gerenciales y ventaja competitiva y sus correspondientes dimensiones específicas.
- b) **Validez de criterio predictiva.-** La medición del instrumento se ajusta o sirve a un criterio externo; nosotros estamos midiendo a las empresas y no se están midiéndose los mismos empresarios.
- c) **Validez de constructo.-** Posee un grado de aporte científico consistente a los planteamientos de la hipótesis general y específicos, así como a la construcción del marco teórico.

Cabe resaltar que el instrumento de medición es confiable y válido, pues mide consistentemente lo que pretendemos con la investigación.

El método de investigación utilizado para desarrollar el avance de la investigación corresponde a: ***descriptivo, cuantitativo, cualitativa, inductivo, deductivo, análisis y síntesis.***

CAPÍTULO III

RESULTADOS

INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS MyPE AGROINDUSTRIALES EN AYACUCHO

CUADRO 001

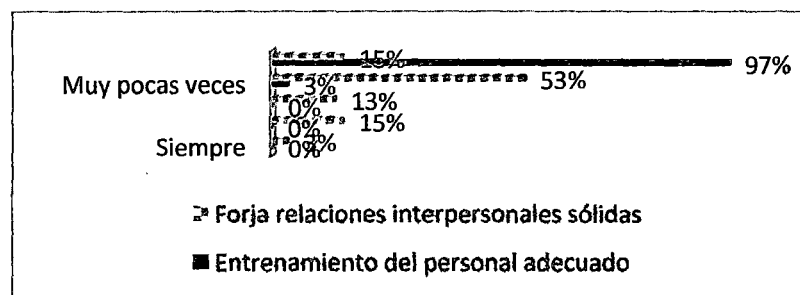
Influencia entre relaciones interpersonales sólidas y Sistema de entrenamiento del personal

¿Forja relaciones interpersonales sólidas?			¿El sistema de entrenamiento del personal es adecuado?		
Alternativas	Total	%	Alternativas	Total	%
Siempre	2	3%	Siempre	0	0%
Casi siempre	9	15%	Casi siempre	0	0%
Algunas veces	8	13%	Algunas veces	0	0%
Muy pocas veces	32	53%	Muy pocas veces	2	3%
Nunca	9	15%	Nunca	58	97%
TOTAL	60	100%	TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

GRÁFICO 001

Influencia entre relaciones interpersonales sólidas y sistema de entrenamiento del personal



FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

Análisis e interpretación

El Cuadro N° 002 y Gráfico N° 002, refleja la capacidad de establecer relaciones interpersonales sólidas, el 3% respondió la alternativa siempre, 15% casi siempre, 13% algunas veces, 53% muy pocas veces y 15% nunca. Comportamiento que implica en la efectividad del entrenamiento del personal, para 0% siempre, 0% casi siempre, 0% algunas veces, 3% muy pocas veces y 97% nunca. Apreciándose que son empresarios que no dan mucha importancia a las relaciones interpersonales y entrenamiento de su personal.

CUADRO 002

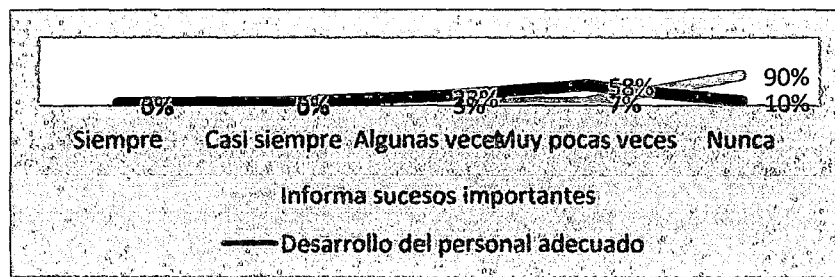
Influencia entre sucesos externos más importantes y políticas de desarrollo del personal

¿Informa a las personas sobre sucesos que le son importantes?			¿La políticas de desarrollo del personal es adecuado?		
Alternativas	Total	%	Alternativas	Total	%
Siempre	2	3%	Siempre	0	0%
Casi siempre	3	5%	Casi siempre	0	0%
Algunas veces	14	23%	Algunas veces	2	3%
Muy pocas veces	35	58%	Muy pocas veces	4	7%
Nunca	6	10%	Nunca	54	90%
TOTAL	60	100%	TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

GRÁFICO 002

Influencia entre sucesos externos más importantes y políticas de desarrollo del personal



FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

Análisis e interpretación:

El Cuadro 003 y Gráfico N° 003, deduce el nivel de importancia que se da a las informaciones de los sucesos del entorno empresarial, en apreciación de 3% siempre, 5% casi siempre, 23% algunas veces, 58% muy pocas veces y 10% nunca. Inferido este resultado con adecuado desarrollo del personal, es 0% siempre, 0% casi siempre, 3% algunas veces, 7% muy pocas veces y 90% nunca.

CUADRO 003

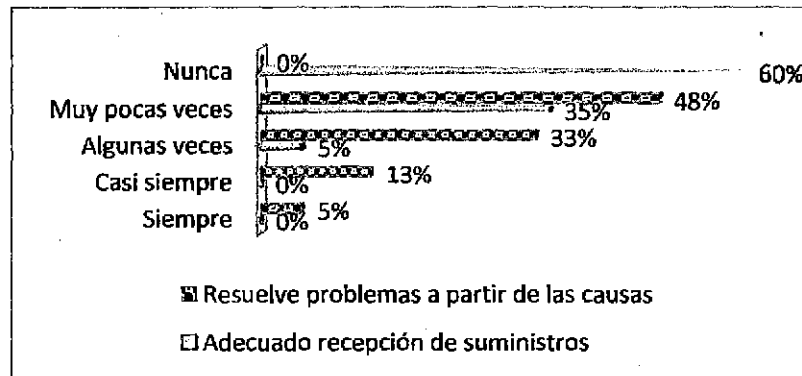
Influencia entre resolver problemas a partir de las causas y recepción de los suministros

¿Obtiene y utiliza información pertinente a fin de identificar síntomas y problemas subyacentes?			¿La recepción del suministro en el más adecuado?		
Alternativas	Total	%	Alternativas	Total	%
Siempre	3	5%	Siempre	0	0%
Casi siempre	8	13%	Casi siempre	0	0%
Algunas veces	20	33%	Algunas veces	3	5%
Muy pocas veces	29	48%	Muy pocas veces	21	35%
Nunca	0	0%	Nunca	36	60%
TOTAL	60	100%	TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

GRÁFICO 003

Influencia entre resolver problemas a partir de las causas y recepción de los suministros



FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

Análisis e interpretación:

Los resultados que presenta el Cuadro N° 006 y Gráfico N° 006, corresponde a que si resuelven sus problemas a partir de las causas; para el 5% siempre, para 13% casi siempre, para 33% algunas veces, para 48% muy pocas y para 0% nunca. Indicador que influyen en adecuada recepción de suministros; siempre en apreciación de 0%, casi siempre 0%, algunas veces 5%, muy pocas veces 35% y nunca 60%. Por consiguiente, se puede aseverar que existen limitaciones para identificar las causas de los problemas y la potencialidad de sus estrategias actuales que, en este caso, perjudica las acciones de recepción de los suministros.

CUADRO 004

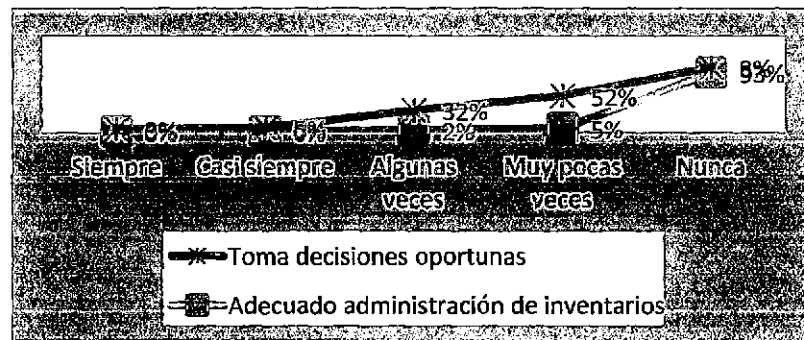
Influencia en toma de decisión oportuna, fortalezas y administración de inventarios

¿Toma decisiones con oportunidad?			¿La administración de inventarios es adecuado?		
Alternativas	Total	%	Alternativas	Total	%
Siempre	2	3%	Siempre	0	0%
Casi siempre	3	5%	Casi siempre	0	0%
Algunas veces	19	32%	Algunas veces	1	2%
Muy pocas veces	31	52%	Muy pocas veces	3	5%
Nunca	5	8%	Nunca	56	93%
TOTAL	60	100%	TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

GRÁFICO 004

Influencia en toma de decisión oportuna y fortalezas y la administración de inventarios



FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

Análisis e interpretación:

Los resultados del Cuadro N° 007 y Gráfico N° 007, refleja si la toma de las decisiones son oportunas, en versión de 3% siempre, para 5% casi siempre, para 32% algunas veces, para 52% muy pocas veces y en opinión de 8% nunca. Cuya consecuencia en la adecuada administración de inventarios es, siempre en opinión

0%, casi siempre para 0%, algunas veces para 2%, muy pocas veces para 5% y nunca para 93%. Infiriéndose que no se toman decisiones oportunas que implica inadecuada administración de inventarios.

Análisis e interpretación:

Analizando el Cuadro N° 08 y Gráfico N° 08, sobre si se organizan personas con objetivos comunes, el 2% de los encuestados manifiesta la alternativa, siempre, 8% casi siempre, 30% a veces, 47% muy pocas veces y 13% nunca. Hecho que repercute en la eficiente programación y distribución de suministros, en versión de 0% siempre, para 0% casi siempre, para 0% algunas veces, para 20% muy pocas veces y para 80% nunca. Resultado que refleja que no se organizan equipos de trabajo afectando la adecuada programación y distribución de suministros.

CUADRO 005

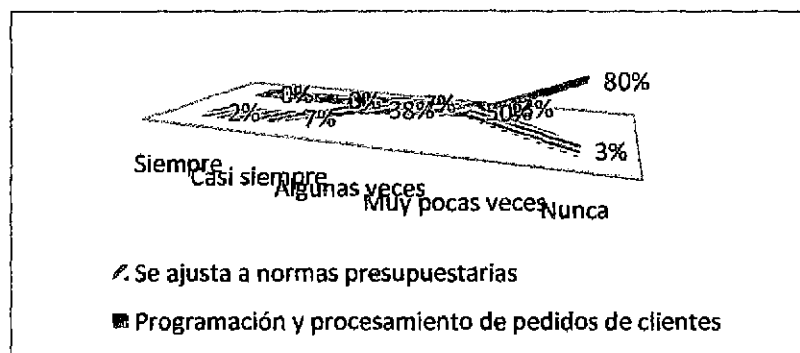
Influencia entre ajustarse a las normas presupuestarias y la programación y procesamiento de pedidos

¿Se ajusta a las normas presupuestarias que le asignan?			¿Se programan y procesan los pedidos de clientes?		
Alternativas	Total	%	Alternativas	Total	%
Siempre	1	2%	Siempre	0	0%
Casi siempre	4	7%	Casi siempre	0	0%
Algunas veces	23	38%	Algunas veces	4	7%
Muy pocas veces	30	50%	Muy pocas veces	8	13%
Nunca	2	3%	Nunca	48	80%
TOTAL	60	100%	TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

GRÁFICO 005

Influencia entre ajustarse a las normas presupuestarias y la programación y procesamiento de pedidos



FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

Análisis e interpretación:

Examinando el Cuadro N° 010 y Gráfico N° 010, con respecto a que si ajustan sus actuaciones a normas presupuestarias, del total de los encuestados, 2% responde la alternativa siempre, 7% casi siempre, 38% algunas veces, 50% muy pocas veces y 3% nunca. Apreciación que trasciende en eficaz programación y procesamiento de pedidos, siempre para 0%, casi siempre 0%, a veces 7%, muy pocas veces para 13% y nunca para 80%. Confirmándose que no necesariamente se está ajustando a normas presupuestarias la actividad empresarial lo restringe manejo adecuado de pedidos.

CUADRO 006

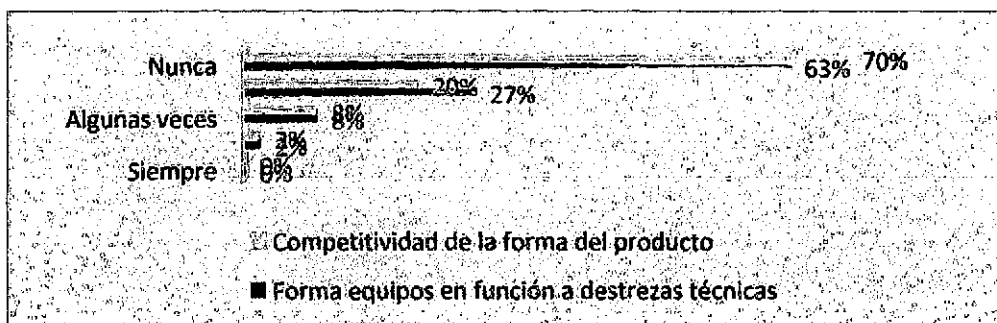
Garantía de calidad del producto final

¿Elige calidad del producto final?			¿El producto es competitivo?		
Alternativas	Total	%	Alternativas	Total	%
Siempre	0	0%	Siempre	0	0%
Casi siempre	1	2%	Casi siempre	1	2%
Algunas veces	5	8%	Algunas veces	5	8%
Muy pocas veces	16	27%	Muy pocas veces	12	20%
Nunca	38	63%	Nunca	42	70%
TOTAL	60	100%	TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

GRÁFICO 006

Garantía de calidad del producto final



FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

Análisis e interpretación

Conforme al Cuadro N° 011 y Gráfico N° 011, se elige al personal en función a sus destrezas técnicas, en percepción de 0% siempre, para 2% casi siempre, 22% algunas veces, 45% muy pocas veces y 32% nunca. Este hecho trasciende que la forma del producto con nivel competitivo, siempre en opinión de 0%, casi siempre

en versión de 2%, para 8% algunas veces, para 20% muy pocas veces y para 70% nunca. Resultado que demuestra que no se eligen adecuadamente al personal que repercutiría en la calidad del producto final, disminuyendo la competitividad.

CUADRO 007

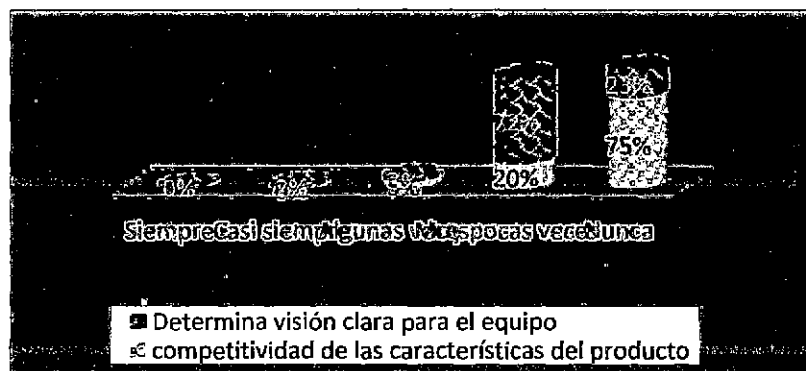
Influencia entre visión clara para los equipos y las características del producto

¿Ofrece una visión clara a sus integrantes sobre lo que el equipo debe lograr?			¿La característica del producto es competitiva?		
Alternativas	Total	%	Alternativas	Total	%
Siempre	0	0%	Siempre	0	0%
Casi siempre	1	2%	Casi siempre	0	0%
Algunas veces	2	3%	Algunas veces	3	5%
Muy pocas veces	43	72%	Muy pocas veces	12	20%
Nunca	14	23%	Nunca	45	75%
TOTAL	60	100%	TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

GRÁFICO 007

Influencia entre visión clara para los equipos y las características del producto



FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

Análisis e interpretación

El Cuadro N° 012 y Gráfico N° 012, arroja la determinación de la visión clara para el equipo, en percepción de 0% la alternativa siempre, por 2% casi siempre, por 3% a veces, por 72% muy pocas veces y por 23% nunca. Problema que repercute en la competitividad de las características del producto, en opinión de 0% siempre, casi siempre en 0%, algunas veces 5%, muy pocas veces 20% y nunca 75%. Por consiguiente, no hay equipos de trabajo con una visión clara relativos a la competitividad de las características del producto.

Análisis e interpretación

El Cuadro N° 013 y Gráfico N° 013, demuestra si se asigna tareas en función a las competencias, respondiendo 2% la alternativa siempre, 2% casi siempre, 3% algunas veces, 45% muy pocas veces y 48% nunca. Este resultado que influye en la buena calidad del producto; siempre el 0% siempre, 0% casi siempre, 5% algunas veces, 18% muy pocas veces y 77% nunca. Por lo tanto, afirmamos que los

empresarios no abordan sus problemas de diferente manera tampoco asignan tareas en función a las competencias.

CUADRO 008

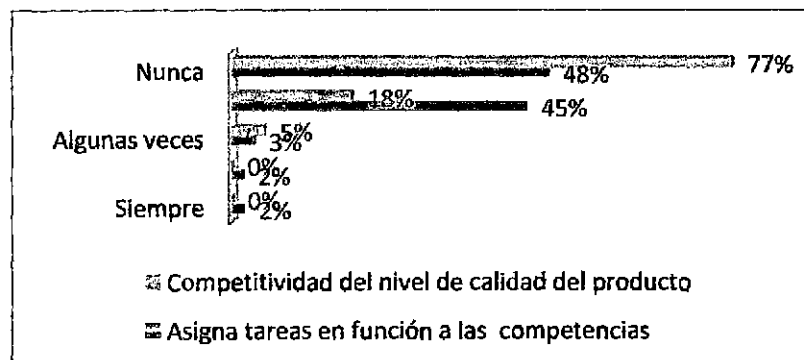
Influencia entre abordar problemas de diferentes maneras y el nivel de calidad del producto

¿Asigna tareas y responsabilidades a los integrantes del equipo de acuerdo con sus competencias e intereses?			¿El nivel de calidad del producto es competitivo?		
Alternativas	Total	%	Alternativas	Total	%
Siempre	1	2%	Siempre	0	0%
Casi siempre	1	2%	Casi siempre	0	0%
Algunas veces	2	3%	Algunas veces	3	5%
Muy pocas veces	27	45%	Muy pocas veces	11	18%
Nunca	29	48%	Nunca	46	77%
TOTAL	60	100%	TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

GRÁFICO 008

Influencia entre abordar problemas de diferentes maneras y el nivel de calidad del producto



FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

CUADRO 009

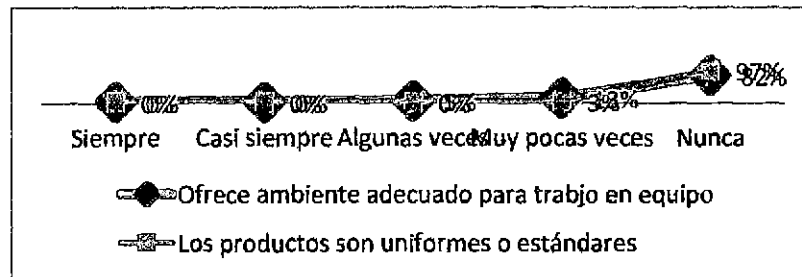
Influencia entre ambiente adecuado para el trabajo en equipo y la uniformidad de los productos

¿Genera un ambiente adecuado para el trabajo del equipo?			¿Los productos son uniformes o están estandarizados?		
Alternativas	Total	%	Alternativas	Total	%
Siempre	0	0%	Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%	Casi siempre	0	0%
Algunas veces	3	5%	Algunas veces	0	0%
Muy pocas veces	8	13%	Muy pocas veces	2	3%
Nunca	49	82%	Nunca	58	97%
TOTAL	60	100%	TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

GRÁFICO 009

Influencia entre ambiente adecuado para el trabajo en equipo y la uniformidad de los productos



FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

Análisis e interpretación

El Gráfico N° 014 y Gráfico N° 014, refleja la opinión con respecto si se ofrecen ambientes adecuados para trabajo en equipo, el 0% considera siempre, 0% casi siempre, 5% a veces, 13% muy pocas veces y 82% nunca. Cuya repercusión en.

que los productos están estandarizados es, siempre en respuesta de 0%, casi siempre 0%, a veces 0%, muy pocas veces 3% y nunca 97%. En consecuencia, no se ofrecen ambientes adecuados de trabajo en equipo que repercute en no estandarización de los productos.

CUADRO 010

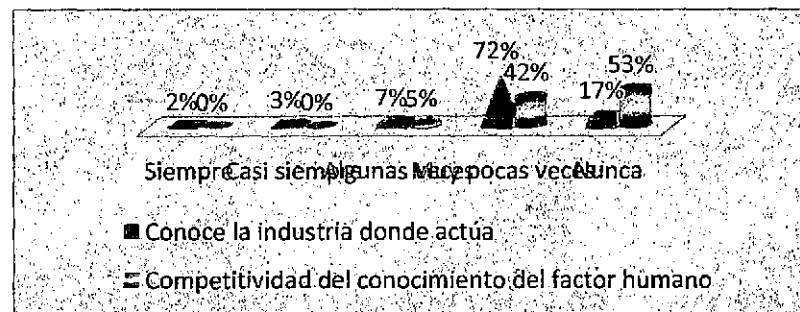
Influencia entre conocer la industria donde se actúa y el nivel de conocimientos del factor humano

¿Conoce la historia y el futuro de la industria a que pertenece su organización?			¿El nivel de conocimientos del factor humano es competitivo?		
Alternativas	Total	%	Alternativas	Total	%
Siempre	1	2%	Siempre	0	0%
Casi siempre	2	3%	Casi siempre	0	0%
Algunas veces	4	7%	Algunas veces	3	5%
Muy pocas veces	43	72%	Muy pocas veces	25	42%
Nunca	10	17%	Nunca	32	53%
TOTAL	60	100%	TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

GRÁFICO 010

Influencia entre conocer la industria donde se actúa y el nivel de conocimientos del factor humano



FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

Análisis e interpretación

Como se observa en el cuadro N° 016 y Gráfico N° 016, si los empresarios conocen la industria donde actúan, respondieron; siempre 2%, casi siempre 3%, algunas veces 7%, muy pocas veces 72% y nunca 17%. Cuyo efecto en adecuado nivel de conocimiento del factor humano es, siempre 0%, casi siempre 0%, 5% algunas veces, 42% muy pocas veces y 53% nunca. Demostrándose que no conocen la industrial del giro de sus negocios limitándoles potenciar los conocimientos del factor humano.

CUADRO 011

Influencia entre sistema de información y control estratégico la utilidad de los equipos físicos

¿Se mantiene informado de las acciones de los competidores y los socios estratégicos de la industria de la que forma parte la organización?			¿La utilidad de los equipos físicos es competitiva?		
Alternativas	Total	%	Alternativas	Total	%
Siempre	0	0%	Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%	Casi siempre	0	0%
Algunas veces	3	5%	Algunas veces	7	12%
Muy pocas veces	46	77%	Muy pocas veces	8	13%
Nunca	11	18%	Nunca	45	75%
TOTAL	60	100%	TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

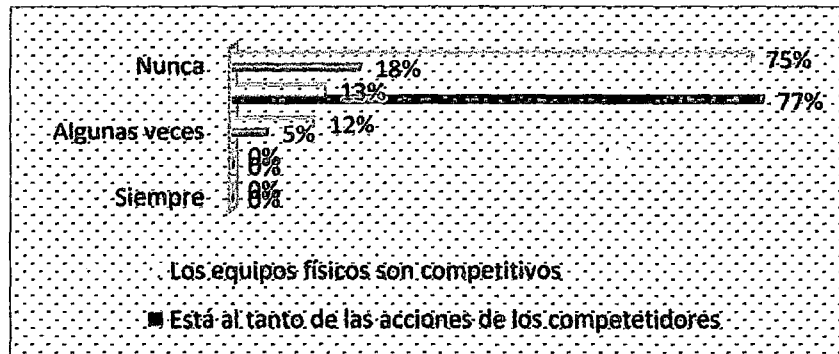
Análisis e interpretación

El Cuadro N° 017 y Gráfico N° 017, muestra si la existencia de sistemas de información y control estratégico en la empresas encuestadas, respondiendo 0% la alternativa siempre, 0% casi siempre, 12% algunas veces, 75% muy pocas veces

y 13% nunca. Relacionado este resultado si la utilidad de los equipos físicos tienen niveles de competitividad, opinan; siempre el 0% casi siempre, 0% algunas veces 12%, muy pocas veces 13% y nunca 75%. Esto indica no hay sistemas de información y control estratégico limitando la competitividad de los equipos físicos

GRÁFICO 011

Influencia entre sistema de información y control estratégico y la utilidad de los equipos físicos



FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

CUADRO 012

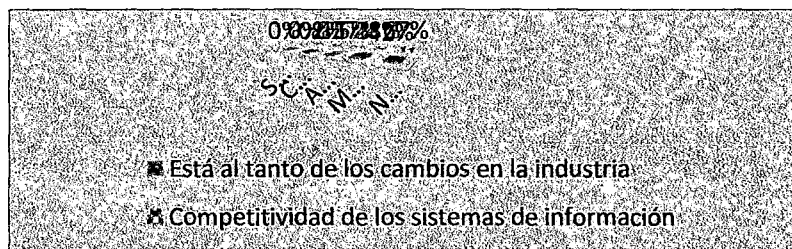
Influencia entre estar al tanto de los cambios en la industria y el manejo de sistemas de información

¿Reconoce rápidamente cuando se dan cambios significativos en la industria?			¿Se manejan sistemas de información competitivos?		
Alternativas	Total	%	Alternativas	Total	%
Siempre	0	0%	Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%	Casi siempre	0	0%
Algunas veces	1	2%	Algunas veces	3	5%
Muy pocas veces	34	57%	Muy pocas veces	17	28%
Nunca	25	42%	Nunca	40	67%
TOTAL	60	100%	TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

GRÁFICO 012

Influencia entre estar al tanto de los cambios en la industria y el manejo de sistemas de información



FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

Análisis e interpretación

Conforme al Cuadro N° 018 y Gráfico N° 018, los empresarios están al tanto de los cambios en la industria, percepción de 0% siempre, para 0% casi siempre, 2% algunas veces, 57% muy pocas veces y 42% nunca. Este hecho trasciende en sí los sistemas de información son competitivos, siempre en opinión de 0%, casi siempre en versión de 0%, para 5% algunas veces, para 57% muy pocas veces y para 67% nunca. Resultado que demuestra que no se está al tanto de los cambios de la industria y no se está manejando sistemas de información efectiva.

CUADRO 013

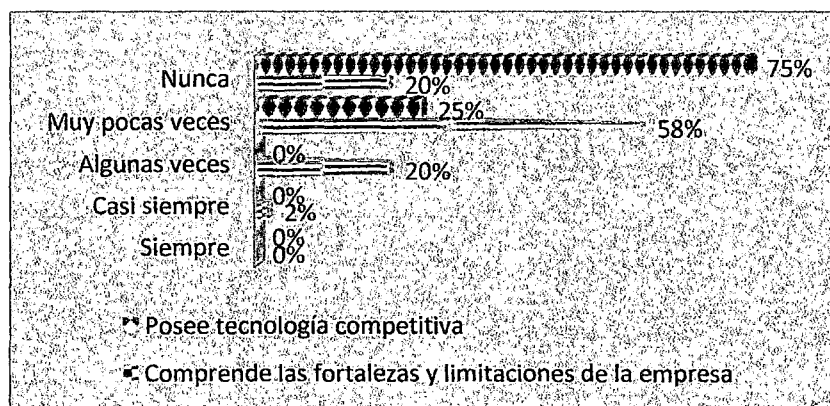
Influencia entre cultura estratégica sistematizada y la competitividad tecnológica

¿Comprende las fortalezas y las limitaciones de las diversas estrategias empresariales?			¿Su tecnología es el más competitivo?		
Alternativas	Total	%	Alternativas	Total	%
Siempre	0	0%	Siempre	0	0%
Casi siempre	1	2%	Casi siempre	0	0%
Algunas veces	12	20%	Algunas veces	0	0%
Muy pocas veces	35	58%	Muy pocas veces	15	25%
Nunca	12	20%	Nunca	45	75%
TOTAL	60	100%	TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

GRÁFICO 013

Influencia entre cultura estratégica sistematizada y la competitividad tecnológica



FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

CUADRO 014

Influencia entre establecer objetivos estratégicos-tácticos-operativos y plan tecnológico prospectivo

¿Establece objetivos estratégicos, tácticos y operativos para instrumentar las acciones?			¿Cuenta con plan prospectivo de tecnología?		
Alternativas	Total	%	Alternativas	Total	%
Siempre	0	0%	Siempre	0	0%
Casi siempre	1	2%	Casi siempre	0	0%
Algunas veces	3	5%	Algunas veces	0	0%
Muy pocas veces	21	35%	Muy pocas veces	5	8%
Nunca	35	58%	Nunca	55	92%
TOTAL	60	100%	TOTAL	60	100%

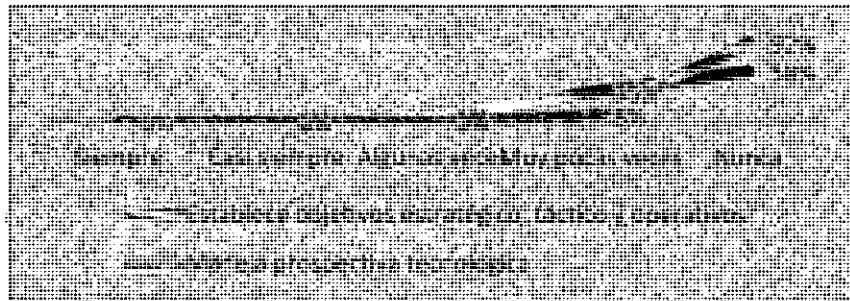
FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

Análisis e interpretación

El Cuadro N° 019 y Gráfico 019, muestra que son empresas con cultura estratégica sistematizada, siempre 0%, casi siempre 0% algunas veces 0%, muy pocas veces 58% y 42% nunca. Relacionado este hecho con que se posee tecnología competitiva, las respuestas es: siempre 0%, casi siempre 0%, algunas veces 0%, muy pocas veces 25% y nunca 75%. Es decir, son empresas sin cultura estratégica sistematiza que índice de alguna manera en la limitada competitividad tecnológica.

GRÁFICO 014

Influencia entre establecer objetivos estratégicos-tácticos-operativos y plan tecnológico prospectivo



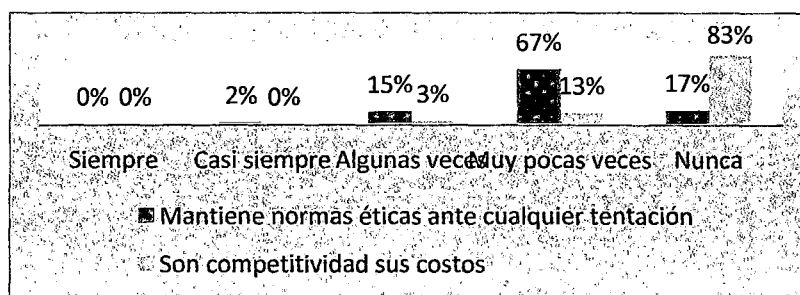
FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

Análisis e interpretación

El Cuadro N° 020 y Gráfico N° 020, expone sobre el establecimiento de objetivos estratégicos, tácticos y operativos, revelándose que para 0% siempre los hacen, para 2% casi siempre, para 5% algunas veces, para 35% muy pocas veces y para 58% nunca. Correlacionando con tipo de estructura organizacional estratégica, siempre en sentir de 0%, casi siempre en versión de 0%, algunas veces para 0%, muy pocas veces para 3%, nunca para 97%. Confirmándose que se establecen objetivos estratégicos-táctico-operativos que repercute en que son empresas sin una estructura organizacional estratégica.

GRÁFICO 015

Influencia entre mantener normas éticas y la competitividad de los costos



FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

CUADRO 016

Influencia entre mantener normas éticas y la competitividad de los costos

¿Mantiene normas éticas personales ante cualquier tentación?			¿Sus costos son competitivos?		
Alternativas	Total	%	Alternativas	Total	%
Siempre	0	0%	Siempre	0	0%
Casi siempre	1	2%	Casi siempre	0	0%
Algunas veces	9	15%	Algunas veces	2	3%
Muy pocas veces	40	67%	Muy pocas veces	8	13%
Nunca	10	17%	Nunca	50	83%
TOTAL	60	100%	TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

Análisis e interpretación

Los resultados del Cuadro N° 026 y Gráfico N° 026, refleja si mantienen normas éticas ante cualquier tentación, en versión de 0% siempre, para 2% casi siempre, para 15% algunas veces, para 67% muy pocas veces y en opinión de 17% nunca. Cuya consecuencia en el nivel competitivo de los costos es, siempre en opinión 0%, casi siempre para 0%, algunas veces para 3%, muy pocas veces para 13% y nunca para 83%. Infiriéndose que no mantiene normas éticas tampoco se preocupan a que sus costos sean competitivos

CUADRO 016

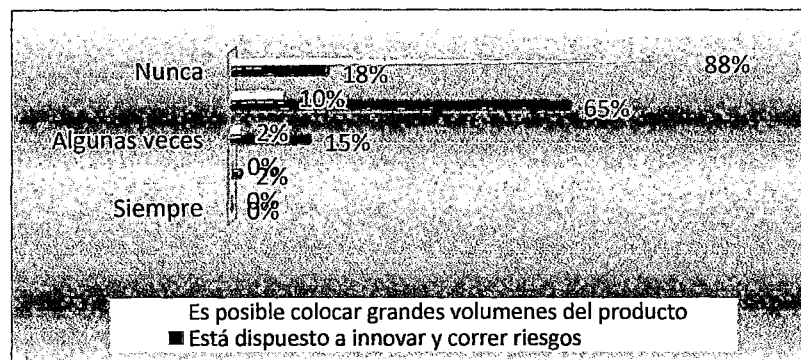
Influencia entre capitalizar oportunidades y la posibilidad de colocar grandes volúmenes del producto

¿Capitaliza y aprovecha las oportunidades?			¿Es posible colocar grandes volúmenes de producto?		
Alternativas	Total	%	Alternativas	Total	%
Siempre	0	0%	Siempre	0	0%
Casi siempre	1	2%	Casi siempre	0	0%
Algunas veces	9	15%	Algunas veces	1	2%
Muy pocas veces	39	65%	Muy pocas veces	6	10%
Nunca	11	18%	Nunca	53	88%
TOTAL	60	100%	TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

GRÁFICO 016

Influencia entre capitalizar oportunidades y la posibilidad de colocar grandes volúmenes del producto



FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

Análisis e interpretación

El Cuadro N° 027 y Gráfico N° 027, refleja si capitalizan las oportunidades, el 0% de los encuestados manifiesta la alternativa siempre, 2% casi siempre, algunas veces 15%, 65% muy pocas veces y 18% nunca. En consecuencia es posible colocar grandes volúmenes del

producto en el mercado, en versión de 0% siempre, para 0% casi siempre, para 2% algunas veces, para 10% muy pocas veces y para 88% nunca. Resultado que refleja que no capitalizan las oportunidades y tienen limitaciones para colocar en el mercado grandes volúmenes de oferta.

CUADRO 018

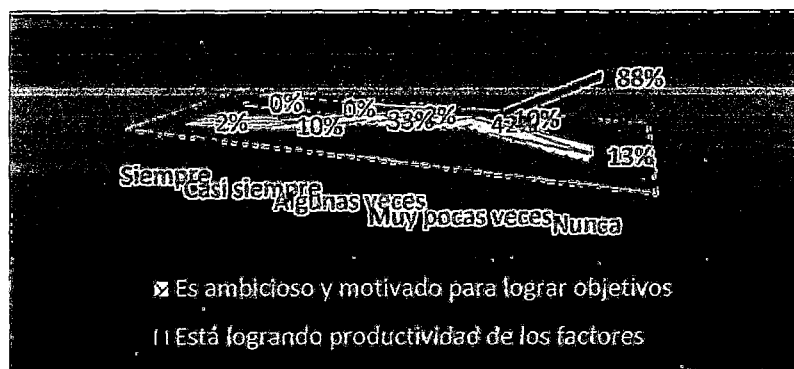
Influencia entre ser ambicioso y motivado para lograr objetivos y La productividad agroindustrial

¿Es ambicioso y está motivado para lograr los objetivos?			¿Está logrando productividad de los factores?		
Alternativas	Total	%	Alternativas	Total	%
Siempre	1	2%	Siempre	0	0%
Casi siempre	6	10%	Casi siempre	0	0%
Algunas veces	20	33%	Algunas veces	1	2%
Muy pocas veces	25	42%	Muy pocas veces	6	10%
Nunca	8	13%	Nunca	53	88%
TOTAL	60	100%	TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

GRÁFICO 018

Influencia entre ser ambicioso y motivado para lograr objetivos y la productividad agroindustrial



FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

Análisis e interpretación

Examinando el Cuadro N° 028 y Gráfico N° 028, con respecto a que si son ambiciosos y motivados para lograr objetivos, del total de los encuestados, 2% responde la alternativa siempre, 10% casi siempre, 33% a veces, 42% muy pocas veces y 13% nunca. Apreciación que trasciende en la efectiva productividad de los factores de producción, siempre para 0%, casi siempre 0%, algunas veces 2%, muy pocas veces para 10% y nunca para 88%. Confirmándose que no son ambiciosos y motivados para lograr objetivos hecho que repercute en la improductividad de los factores de producción.

CUADRO 019

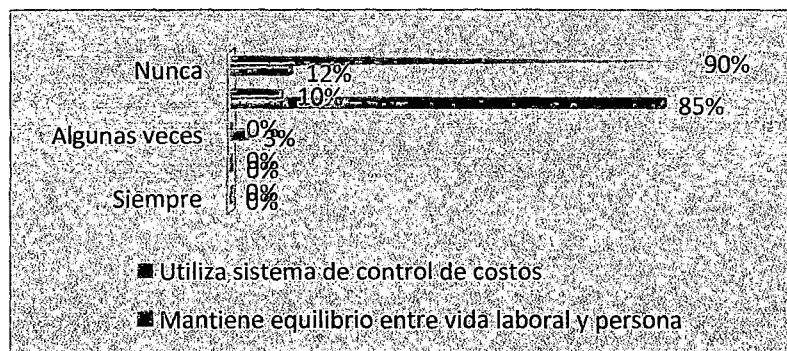
Influencia entre dar importancia a las capacidades emocionales y Sistemas de control de costos

¿Se da importancia a las capacidades emocionales?			¿Utiliza sistema de control de costos?		
Alternativas	Total	%	Alternativas	Total	%
Siempre	0	0%	Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%	Casi siempre	0	0%
Algunas veces	2	3%	Algunas veces	0	0%
Muy pocas veces	51	85%	Muy pocas veces	6	10%
Nunca	7	12%	Nunca	54	90%
TOTAL	60	100%	TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

GRÁFICO 019

Influencia entre dar importancia a las capacidades emocionales y sistemas de control de costos



FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: Propio

Análisis e interpretación:

El Cuadro N° 029 y Gráfico N° 029, expresa si estas empresas se dan importancia debida a las capacidades emocionales; para 0% siempre, 0% casi siempre, 3% algunas veces, 85% muy pocas veces y 12% nunca. Resultados que repercute en adecuado sistema de control de costos, en opinión de 0% siempre, 0% casi siempre, algunas veces 0%, muy pocas veces 10% y nunca 90%. Esto quiere decir que se da poca importancia a las capacidades emocionales en las empresas estudiadas descuidando así usar adecuado sistemas de control de costos.

CUADRO 020

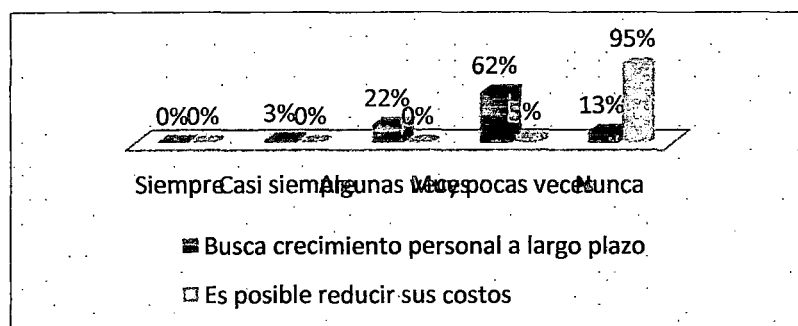
Influencia entre búsqueda de crecimiento personal permanente y La posibilidad de reducir los costos

¿Desarrolla planes y busca oportunidades para el crecimiento personal a largo plazo?			¿Es posible reducir sus costos?		
Alternativas	Total	%	Alternativas	Total	%
Siempre	0	0%	Siempre	0	0%
Casi siempre	2	3%	Casi siempre	0	0%
Algunas veces	13	22%	Algunas veces	0	0%
Muy pocas veces	37	62%	Muy pocas veces	3	5%
Nunca	8	13%	Nunca	57	95%
TOTAL	60	100%	TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

GRÁFICO 020

Influencia entre búsqueda de crecimiento personal permanente y la posibilidad de reducir los costos



FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: Propio

Análisis e interpretación

Conforme al Cuadro N° 030 y Gráfico N° 030, los empresarios buscan crecimiento personal a largo plazo, en percepción de 0% siempre, para 3% casi siempre, 22% algunas veces, 62% muy pocas veces y 13% nunca. Este hecho trasciende en la posibilidad de adoptar reducción de costos, siempre en opinión de 0%, casi siempre en versión de 0%, para 0% algunas veces, para 5% muy pocas veces y para 95% nunca. Resultado que demuestra que no son empresarios que buscan crecimiento personal a largo plazo tampoco administran adecuadamente el tiempo.

CONTRASTACIÓN Y CONVALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

Análisis y aplicación de X^2 cuadrado (Tabla de contingencias con nivel de confianza de 95% y $\alpha = 0.05$)

Para establecer si efectivamente la variable: Estrategias y Competencias Gerenciales influye en el Desarrollo de las MyPE agroindustriales (mejora de la gestión empresarial) se ha procedido de la siguiente manera:

i) PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

H_0 = Las MyPE agroindustriales en Ayacucho requieren de estrategias y generar ventajas competitivas para mejorar la gestión empresarial, ya que estas no son competitivas en el mercado, tampoco contribuye en el nivel de empleo, problema que será superado a través de la cadena de valor, que les permitirá un mejor posicionamiento en el mercado local, regional, nacional e internacional.

H_A = Las estrategias y ventajas competitivas de las MyPE agroindustriales en Ayacucho influyen en su desarrollo sostenible, inserción en los mercados y contribución en el nivel de empleo.

ii) TABULACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE DATOS OBSERVADOS

Consolidación de frecuencias de respuestas sobre la influencia o no del método:

	S	CS	AV	MPV	N	TOTAL
Influye	24	20	6	4	3	57
No influye	1	1	1	0	0	3
	25	21	7	4	3	60

LEYENDA:

S	=	Siempre
CS	=	Casi siempre
AV	=	A veces
MPV	=	Muy pocas veces
N	=	Nunca
I	=	Influye
NI	=	No Influye

iii) CÁLCULO DE VALORES ESPERADOS

	S	CS	AV	MPV	N
Influye	23.75	19.95	6.65	3.80	2.85
No influye	1.25	1.05	0.35	0.20	0.15

iv) TABULACIÓN DE DATOS OBSERVADOS (O) Y ESPERADOS (E) PARA DETERMINAR (X_c^2)

	O	E	(O - E)	(O - E) ²	(O - E) ² /E
S - I	24	17.85	6.15	37.823	2.12
CS - I	20	14.45	5.55	30.803	2.13
AV - I	6	9.35	-3.35	11.223	1.20
MPV - I	4	5.1	-1.1	1.21	0.24
N - I	3	4.25	-1.25	1.5625	0.37
S - NI	1	3.15	-2.15	4.6225	1.47
CS - NI	1	2.55	-1.55	2.4025	0.94
AV - NI	1	1.65	-0.65	0.4225	0.26
MPV - NI	0	0.9	-0.9	0.81	0.90
N NI	0	0.75	-0.75	0.5625	0.75
					10.37

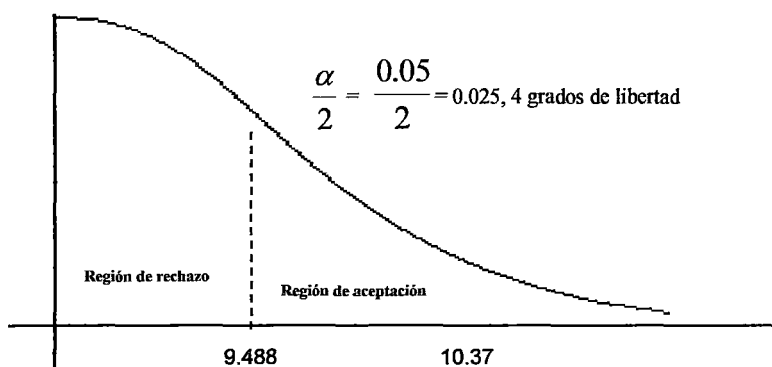
Ji Calculada = 10.37

Ji Tabla

a) Grado de libertad: ($Q_f = 2$), ($Q_c = 5$) = $(2 - 1)(5 - 1) = 4$

b) $Ji = X, 0.05, = 9.488$

v) RESULTADO Y DECISIÓN



Cómo $(X_C^2 \text{ CALCULADO} = 10.37) > (X_T^2 \text{ TABLA} = 9.488)$

SE ACEPTA LA H_A ; Es decir, las estrategias y ventajas competitivas influye en el desarrollo de las MyPE agroindustriales (mejora de la gestión), al nivel de significancia de 0.05.

i) PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

H_0 = Las MyPE agroindustriales en Ayacucho requieren de estrategias y generar ventajas competitivas para mejorar la gestión empresarial, ya que estas no son competitivas en el mercado, tampoco contribuye en el nivel de empleo, problema que será superado a través de la cadena de valor, que les permitirá un mejor posicionamiento en el mercado local, regional, nacional e internacional.

H_A = La actual gestión empresarial de las MyPE agroindustriales en Ayacucho no esta orientada a la generación de la cadena de valor que permita la competitividad empresarial.

ii) CONSOLIDACIÓN DE DATOS OBSERVADOS

	S	CS	AV	MPV	N	TOTAL
Influye	22	20	10	4	2	58
No influye	1	1	0	0	0	2
	23	21	10	4	2	60

iii) **CÁLCULO DE VALORES ESPERADOS**

	S	CS	AV	MPV	N
Influye	22.23	20.3	9.6667	3.87	1.93
No influye	0.767	0.7	0.33	0.13	0.07

iv) **TABULACIÓN DE O Y E**

	O	E	(O - E)	(O - E) ²	(O - E) ² /E
S - I	22	17.85	4.15	17.223	0.96
CS - I	20	14.45	5.55	30.803	2.13
AV - I	10	9.35	0.65	0.4225	0.05
MPV - I	4	5.1	-1.1	1.21	0.24
N - I	2	4.25	-2.25	5.0625	1.19
S - NI	1	3.15	-2.15	4.6225	1.47
CS - NI	1	2.55	-1.55	2.4025	0.94
AV - NI	0	1.65	-1.65	2.7225	1.65
MPV - NI	0	0.9	-0.9	0.81	0.90
N NI	0	0.75	-0.75	0.5625	0.75
					10.28

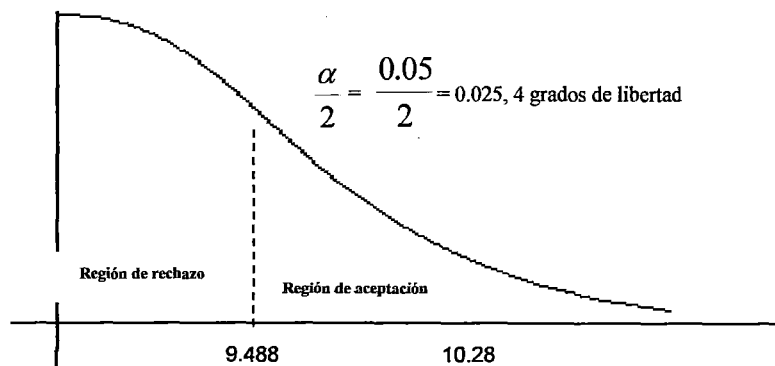
Ji Calculada = 10.28

Ji Tabla

a) Grado de libertad: $(Q_f = 2)$, $(Q_c = 5) = (2 - 1) (5 - 1) = 4$

b) $Ji = X, 0.05, = 9.488$

v) **RESULTADO Y DECISIÓN**



Cómo $(X_C^2 \text{ CALCULADO} = 10.28) > (X_T^2 \text{ TABLA} = 9.488)$

SE ACEPTA LA H_A ; Es decir, las estrategias y ventajas competitivas influye en el Desarrollo de MyPE agroindustriales (mejora de la gestión empresarial) al nivel de significancia de 0.05.

i) **PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS**

$H_0 =$ Las estrategias y ventajas competitivas de las MyPE agroindustriales en Ayacucho influyen en su desarrollo sostenible, inserción en los mercados y contribución en el nivel de empleo.

$H_A =$ La actual gestión empresarial de las MyPE agroindustriales en Ayacucho no esta orientada a la generación de la cadena de valor que permita la competitividad empresarial.

CONSOLIDACIÓN DE DATOS OBSERVADOS

	S	CS	AV	MPV	N	TOTAL
Influye	25	18	8	4	1	56
No influye	2	1	0	1	0	4
	27	19	8	5	1	60

CÁLCULO DE VALORES ESPERADOS

	S	CS	AV	MPV	N
Influye	25.2	17.73	7.4667	4.67	0.93
No influye	1.8	1.267	0.53	0.33	0.07

TABULACIÓN DE O Y E

	O	E	(O - E)	(O - E) ²	(O - E) ² /E
S - I	25	17.85	7.15	51.123	2.86
CS - I	18	14.45	3.55	12.603	0.87
AV - I	8	9.35	-1.35	1.8225	0.19
MPV - I	4	5.1	-1.1	1.21	0.24
N - I	1	4.25	-3.25	10.563	2.49
S - NI	2	3.15	-1.15	1.3225	0.42
CS - NI	1	2.55	-1.55	2.4025	0.94
AV - NI	0	1.65	-1.65	2.7225	1.65
MPV - NI	1	0.9	0.1	0.01	0.01
N NI	0	0.75	-0.75	0.5625	0.75
					10.43

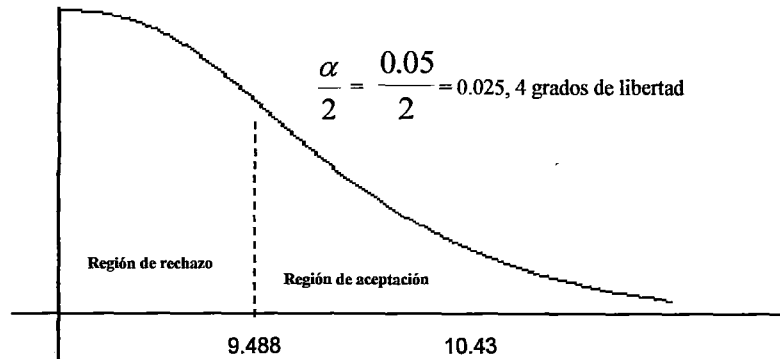
Ji Calculada = 10.43

Ji Tabla

a) Grado de libertad: $(Q_f = 2)$, $(Q_c = 5) = (2 - 1) (5 - 1) = 4$

b) $Ji = X, 0.05, = 9.488$

RESULTADO Y DECISIÓN



Cómo $(X_C^2 \text{ CALCULADO} = 10.43) > (X_T^2 \text{ TABLA} = 9.488)$

SE ACEPTA LA H_A ; Es decir, las estrategias y ventajas competitivas influyen en la falta de orientación a la generación de la cadena de valor que permita la competitividad, al nivel de significanza de 0.05.

i) PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

H_0 = Las competencias para la globalización no influye en la segmentación de mercado en las MyPE agroindustriales de Ayacucho.

H_A = Las competencias para la globalización influye en la segmentación de mercado en las MyPE agroindustriales de Ayacucho.

ii) CONSOLIDACIÓN DE DATOS OBSERVADOS

	S	CS	AV	MPV	N	TOTAL
Influye	24	19	9	5	1	58
No influye	1	1	0	0	0	2
	25	20	9	5	1	60

iii) CÁLCULO DE VALORES ESPERADOS

	S	CS	AV	MPV	N
Influye	24.17	19.33	8.7	4.83	0.97
No influye	0.833	0.667	0.30	0.17	0.03

iv) TABULACIÓN DE O Y E

	O	E	(O - E)	(O - E) ²	(O - E) ² /E
S - I	24	17.85	6.15	37.823	2.12
CS - I	19	14.45	4.55	20.703	1.43
AV - I	9	9.35	-0.35	0.1225	0.01
MPV - I	5	5.1	-0.1	0.01	0.00
N - I	1	4.25	-3.25	10.563	2.49
S - NI	1	3.15	-2.15	4.6225	1.47
CS - NI	1	2.55	-1.55	2.4025	0.94
AV - NI	0	1.65	-1.65	2.7225	1.65
MPV - NI	0	0.9	-0.9	0.81	0.90
N NI	0	0.75	-0.75	0.5625	0.75
					11.76

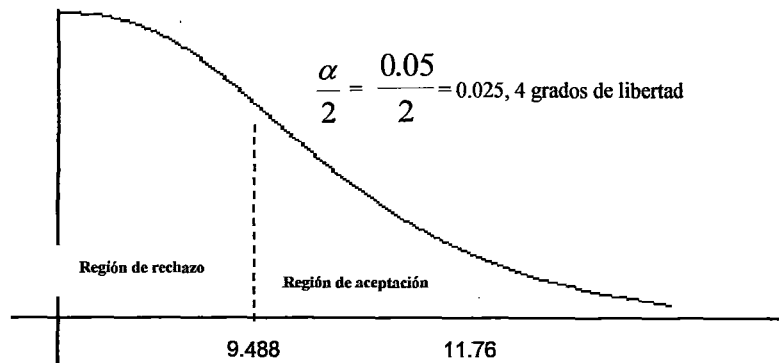
Ji Calculada = 11.76

Ji Tabla

a) Grado de libertad: $(Qf = 2), (Qc = 5) = (2 - 1)(5 - 1) = 4$

b) $Ji = X, 0.05, = 9.488$

v) RESULTADO Y DECISIÓN



Cómo $(X_C^2 \text{ CALCULADO} = 11.76) > (X_T^2 \text{ TABLA} = 9.488)$

SE ACEPTA LA H_A ; Es decir, las competencias personales para la globalización influye en la segmentación de mercado en las MyPE agroindustriales de Ayacucho, al nivel de significancia de 0.05.

i) PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

H_0 = Las MyPE agroindustriales en Ayacucho requieren de estrategias y generar ventajas competitivas para mejorar la gestión empresarial, ya que estas no son competitivas en el mercado, tampoco contribuye en el nivel de empleo, problema que será superado a través de la cadena de valor, que les permitirá un mejor posicionamiento en el mercado local, regional, nacional e internacional.

H_A = Las MyPE agroindustriales en Ayacucho requieren de estrategias y generar ventajas competitivas para mejorar la gestión empresarial, ya que estas no son competitivas en el mercado, tampoco contribuye en el nivel de empleo, problema que será superado a

través de la cadena de valor, que les permitirá un mejor posicionamiento en el mercado local, regional, nacional e internacional.

v) CONSOLIDACIÓN DE DATOS OBSERVADOS

	S	CS	AV	MPV	N	TOTAL
Influye	20	21	11	3	0	55
No influye	1	1	1	1	1	5
	21	22	12	4	1	60

vi) CÁLCULO DE VALORES ESPERADOS

	S	CS	AV	MPV	N
Influye	19.25	20.17	11	3.67	0.92
No influye	1.75	1.833	1.00	0.33	0.08

iv) TABULACIÓN DE O Y E

	O	E	(O - E)	(O - E) ²	(O - E) ² /E
S - I	20	17.85	2.15	4.6225	0.26
CS - I	21	14.45	6.55	42.903	2.97
AV - I	11	9.35	1.65	2.7225	0.29
MPV - I	3	5.1	-2.1	4.41	0.86
N - I	0	4.25	-4.25	18.063	4.25
S - NI	1	3.15	-2.15	4.6225	1.47
CS - NI	1	2.55	-1.55	2.4025	0.94
AV - NI	1	1.65	-0.65	0.4225	0.26
MPV - NI	1	0.9	0.1	0.01	0.01
N NI	1	0.75	0.25	0.0625	0.08
					11.39

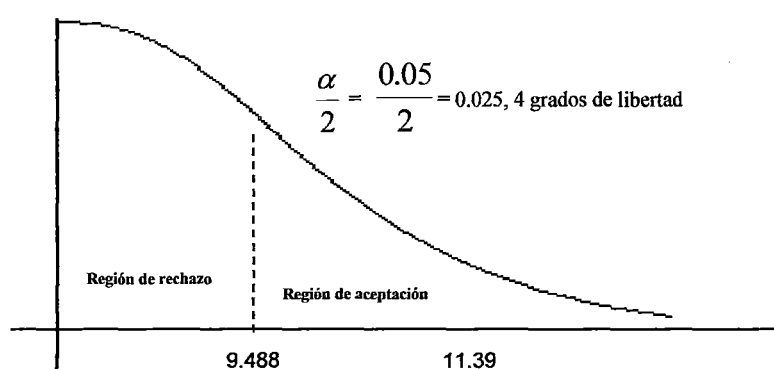
Ji Calculada = 11.39

Ji Tabla

a) Grado de libertad: $(Qf = 2), (Qc = 5) = (2 - 1) (5 - 1) = 4$

b) $Ji = X, 0.05, = 9.488$

v) RESULTADO Y DECISIÓN



Cómo $(X_C^2 \text{ CALCULADO} = 11.39 > (X_T^2 \text{ TABLA} = 9.488$

SE ACEPTA LA H_A Es decir, las acciones estratégicas influyen en el desarrollo en las MyPE agroindustriales de Ayacucho, al nivel de significancia de 0.05

i) PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

H_0 = Las estrategias y ventajas competitivas no influye en el liderazgo en costos en las MyPE agroindustriales de Ayacucho.

H_A = Las estrategias y ventajas competitivas no influye en el liderazgo en costos en las MyPE agroindustriales de Ayacucho.

ii) **CONSOLIDACIÓN DE DATOS OBSERVADOS**

	S	CS	AV	MPV	N	TOTAL
Influye	22	20	10	4	0	56
No influye	2	1	1	0	0	4
	24	21	11	4	0	60

iii) **CÁLCULO DE VALORES ESPERADOS**

	S	CS	AV	MPV	N
Influye	22.4	19.6	10.267	3.73	0.00
No influye	1.6	1.4	0.73	0.27	0.00

iv) **TABULACIÓN DE O Y E**

	O	E	(O - E)	(O - E) ²	(O - E) ² /E
S - I	22	17.85	4.15	17.223	0.96
CS - I	20	14.45	5.55	30.803	2.13
AV - I	10	9.35	0.65	0.4225	0.05
MPV - I	4	5.1	-1.1	1.21	0.24
N - I	0	4.25	-4.25	18.063	4.25
S - NI	2	3.15	-1.15	1.3225	0.42
CS - NI	1	2.55	-1.55	2.4025	0.94
AV - NI	1	1.65	-0.65	0.4225	0.26
MPV - NI	0	0.9	-0.9	0.81	0.90
N NI	0	0.75	-0.75	0.5625	0.75
					10.90

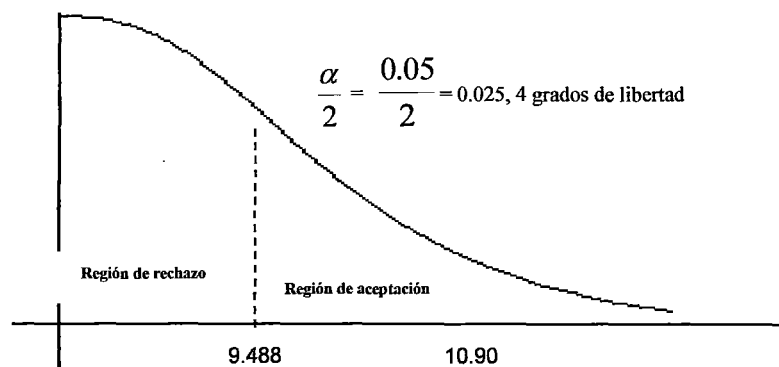
Ji Calculada = 10.90

Ji Tabla

a) Grado de libertad: $(Qf = 2), (Qc = 5) = (2 - 1)(5 - 1) = 4$

b) $Ji = X, 0.05, = 9.488$

v) RESULTADO Y DECISIÓN



Cómo $(X_C^2 \text{ CALCULADO} = 10.90 > (X_T^2 \text{ TABLA} = 9.488)$

SE ACEPTA LA H_A ; Es decir, las estrategias y ventajas competitivas influye en el liderazgo en costos en las MyPE agroindustriales de Ayacucho, al nivel de significancia de 0.05.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

La Hipótesis General afirma que la gestión empresarial de las MyPE agroindustriales carecen de estrategias y ventajas competitivas para mejorar su producción y productividad, en consecuencia dichas unidades productivas no son competitivas en el mercado, problema que será resuelto a través de la cadena de

valor generando estrategias y ventajas competitivas que les permitan adquirir un posicionamiento en el mercado.

A través del análisis descriptivo efectuado en las MyPE del sector agroindustrial hemos comprobado que, aproximadamente el 20% de las MyPE agroindustriales no tienen RUC, lo cual es un indicador objetivo de informalidad. Asimismo, se ha constatado que el 30% de las MyPE agroindustriales no tienen gerentes lo cual es un indicador objetivo de deficiencias en su gestión empresarial.

También se ha verificado que las MyPE agroindustriales sin gerentes disponen de menor cantidad de recursos. Igualmente, se ha constatado que las MyPE agroindustriales sin gerentes tienen menor capacidad de endeudamiento. Asimismo, se ha identificado que estas empresas no poseen planes ni programas de capacitación para su personal. Por otro lado, se ha comprobado que las MyPE agroindustriales sin gerentes no disponen de un Plan Estratégico, ni de un Plan de Negocios, ni de un Plan de Marketing, en consecuencia no disponen de una idea clara de cuál es su misión, visión, valores, objetivos institucionales, ni de una noción precisa de cuáles deben ser sus estrategias y ventajas competitivas.

En este sentido, nos permitimos afirmar que consideramos comprobada la Hipótesis General en el caso de las MyPE agroindustriales informales y carentes de una GERENCIA formalmente establecida. Por la naturaleza misma de su conformación, (informal, eminentemente estacional, vertical) al no disponer de Programas de Capacitación, ni Plan de Negocios, ni Plan de Marketing, difícilmente estarán en condiciones de plantear las estrategias y ventajas competitivas que les permitan mejorar su gestión empresarial.

Sólo accediendo a una capacitación intensiva en Gestión Empresarial y diseñando los Planes Estratégicos y de Negocios respectivos estas lograrán la competitividad empresarial.

1. Las MyPE agroindustriales en Ayacucho

- La pequeña y micro empresa agroindustrial rural y urbana en Ayacucho se caracteriza por su pequeño tamaño, generalmente es una empresa familiar, dedicada exclusivamente a esta actividad la mayor parte del año. La pequeña

agroindustria es generada gracias al dinamismo e iniciativa de los productores, los que a pesar de sus bajos niveles educativos, y teniendo un aprendizaje básico en el oficio, han sido capaces de desarrollar actividades generadoras de empleo e ingresos para sus familias.

- La pequeña y micro empresa agroindustrial muestra un bajo y a veces incipiente nivel tecnológico, por lo tanto bajos niveles de productividad y problemas en la calidad de sus productos. Si bien estas agroindustrias se mantienen debido al esfuerzo de sus conductores, estos esfuerzos son insuficientes para generar mayores ingresos con los recursos y conocimientos disponibles en un entorno cada vez más competitivo.
- La pequeña y micro empresa agroindustrial, a pesar de la escasa capacitación de sus conductores y la carencia de servicios adaptados a sus necesidades, tienen una importante capacidad de innovación. Un significativo porcentaje de ellas demuestra haber hecho innovaciones en relación a la maquinaria, desarrollo de productos y procesos, así como en la búsqueda de mercados.
- Los conductores de las pequeñas y micro empresas agroindustriales se sienten satisfechos por lograr mantener a sus familias a través de esta actividad, son conscientes de las limitaciones que confrontan en relación a los procesos y recursos que manejan. Un porcentaje significativo de estas agroindustrias expresa el descontento con la tecnología que vienen utilizando y señala la necesidad de acceder a nueva maquinaria o a nuevos procesos.
- La dirección de las pequeñas y micro empresas agroindustriales expresan claramente que el principal problema que confrontan es la falta de crédito. Otros problemas sentidos son la falta de maquinaria, la carencia de tecnología y la falta de conocimientos para mejorar sus procesos. Señalan la necesidad de desarrollar nuevos productos, mejorar la calidad y presentación de sus productos y lograr mayores mercados.
- La pequeña y micro empresa agroindustria se caracteriza por su tamaño, generalmente se ubica en aglomeraciones de productores dedicados a la producción del mismo bien. Esta característica, que impone una mayor competencia entre pequeños productores, puede ser convertida en una ventaja al desarrollarse sistemas de cooperación entre ellas. Este es el caso del

procesamiento de carnes y la fabricación de productos de madera en Ayacucho así como de la fabricación de productos de fibra de alpaca, y granos en general.

- Por otro lado, puede resultar aleccionador como un caso de integración vertical, el caso de la panificación, que aunque provista por los proveedores de harina, es un sector que cuenta con mayor acceso a servicios de crédito y capacitación que otras líneas agroindustriales.

2. Mercados

- En la actualidad, la pequeña agroindustria se orienta fundamentalmente a abastecer mercados locales. Sin embargo, algunas líneas agroindustriales, por las especificidades de sus productos, vienen comercializando sus productos en mercados regionales y nacionales. algunas de ellas, incluso, tienen un importante potencial en mercados internacionales.

- Los mercados locales consisten en áreas peri urbana y urbanas de la ciudad de Ayacucho, donde los productores venden su producción directamente a consumidores. Incluso en los mercados locales, las agroindustrias rurales están sometidas a una fuerte competencia proveniente de empresas semejantes o de productos procedentes de otras zonas.

- Algunas líneas de pequeña agroindustria, tales como el procesamiento de la carne, la producción de granos y la producción de productos lácteos, están dirigidas a poblaciones de menores recursos. Otros productos que alcanzan un mayor nivel tecnológico y de calidad, tales como los dulces y la gastronomía, tienen un mercado más urbano o regional. Esto nos lleva a concluir que, si bien las pequeñas agroindustrias tienen un mercado en la población de menores recursos, al adquirir un mayor nivel de calidad logran mercados de mayores ingresos en las mismas ciudades o fuera de la región.

- Productos orientados a mercados regionales son aquellos que, por su especificidad, han trascendido el ámbito local. Ejemplos típicos de este proceso son los casos del procesamiento de lácteos, la gastronomía turística y el procesamiento de granos.

- Productos con potencialidad en los mercados internacionales son aquellos en los que el país tiene ventajas comparativas, tales como productos en base a fibra de alpaca, procesada de quinua y procesada de papa, o productos derivados de la

madera. Sin embargo, el abastecimiento de estos mercados exige mayores niveles de calidad, mayores volúmenes de venta, regularidad en la oferta, actualización del diseño, características de envase o empaque y condiciones de conservación, que exigen un salto cualitativo a las pequeñas empresas.

- La diversificación de mercados impone a la pequeña agroindustria el conocimiento de las exigencias de los consumidores en relación a tipos de producto y niveles de calidad. Si bien en los mercados tradicionales y/o locales estas exigencias pueden ser menores, estas aumentan cuando se empieza a abastecer mercados mas grandes, tales como los mercados regionales y nacionales, por lo que las necesidades de modernización y superior calidad son cada vez mayores.

3. Los servicios requeridos

La información recogida evidencia la carencia de la pequeña agroindustria a servicios adaptados a sus demandas.

a) Crédito

Los servicios de crédito tienen una mínima cobertura y no están adaptados a sus características. Las exigencias de garantías y otros requisitos excluyen a los conductores de la agroindustria de los sistemas de crédito. Instituciones privadas vienen haciendo esfuerzos notables para superar estos problemas, pero los esfuerzos son insuficientes ante la magnitud de las necesidades.

b) Tecnología

Una de las debilidades principales de este tipo de agroindustria es su tecnología. La tecnología es generalmente tradicional o artesanal. Se emplean algunas maquinarias simples, sin embargo, los procesos son aún rudimentarios. Un resultado importante de esta encuesta es constatar la necesidad de transferencia de tecnología adaptada a las condiciones y necesidades de este tipo de productores, tanto a nivel de maquinarias como de procesos. Las entrevistas determinaron que los cursos técnico-productivos son la principal área de interés para la capacitación.

c) Capacitación

Si bien algunos conductores de las pequeñas agroindustrias Han tenido acceso a cursos de capacitación, esto ocurre principalmente en el sector de panaderías y lácteos, dado que la capacitación ha sido dada por los mismos proveedores. Esta capacitación ha sido, sobre todo, referente a aspectos técnico-productivos y en gestión. Existe un gran interés por fortalecer la capacitación en estas áreas, además de tomar cursos de comercialización en la actualidad.

4. Limitaciones y potencialidades

a) Potencialidades

La diversidad ecológica -y por tanto, de productos- es una de las ventajas comparativas con las que cuenta la agroindustria en el país, que aún no ha sido aprovechada. El Perú es, además, un centro de diversidad genética, con una gran diversidad de variedades para un número importante de cultivos. Esta característica es especialmente importante en el desarrollo de nuevos productos y productos exóticos. Existe un desarrollo de ciertas líneas agroindustriales, lo que indica la existencia de ventajas comparativas y ventajas competitivas que es necesario fortalecer, así como procesos en marcha en cuanto a desarrollo agroindustrial.

b) Limitaciones

- A nivel de las diversas líneas agroindustriales se hacen evidentes los bajos niveles tecnológicos, los que redundan en la reducida competitividad. Ocurre en la industria vitivinícola, en la producción de lácteos, curtiembre, madera, o en cualquier otra rama que se pretenda analizar. La producción se realiza casi a niveles artesanales, y basados en el aprendizaje del oficio.
- Por otro lado, no existe una institucionalidad articulada a nivel nacional capaz de promover el sector agroindustrial, ni los recursos necesarios orientados al desarrollo de este sector. La pequeña agroindustria padece la inexistencia de un mercado de servicios adecuados de crédito, asistencia técnica, información de mercados, capacitación, gestión y comercialización, articulado a nivel nacional. Los esfuerzos que se realizan son aun aislados y carecen de articulación y complementariedad entre ellos, por lo que su impacto es reducido.

- Los bajos niveles tecnológicos tienen una directa relación con la falta de calidad de los productos agroindustriales, lo que reduce su capacidad de competir, incluso en mercados locales.
- Otra de las limitaciones a destacar en la MyPE agroindustriales es su capacidad de gestión, la inexistencia de una cultura empresarial en los productores. Se requiere mejorar la capacidad de gestión y facilitar mecanismos de comercialización. Esto es especialmente necesario dados los bajos niveles educativos, la falta de información y el aislamiento de las áreas rurales.

5. la institucionalidad de apoyo a las MyPE agroindustriales

- El diagnóstico realizado hace evidente la necesidad de generar estrategias concertadas para dotar de servicios adecuados a la MyPE agroindustrial
- Las estrategias deben ser múltiples, combinando de manera apropiada la identificación de líneas de impacto económico y/o social, el mayor conocimiento y acceso a los mercados objetivos, con servicios de asistencia técnica y capacitación, y la accesibilidad a sistemas de crédito.
- Se requiere una clara identificación de los mercados objetivos, la determinación de las exigencias y el diseño de estrategias que permitan una mejor articulación de los productores al mercado objetivo.
- Este apoyo debe consistir en una identificación clara de las demandas que imponen los mercados a los que se orientan. Si bien es posible decir que los mercados locales son menos exigentes, aun en éstos existe una dura competencia. Es importante determinar las exigencias de precio y calidad que imponen los mercados, y vincularlas a servicios de transferencia tecnológica, asistencia técnica y capacitación.
- Uno de los problemas más serios de las pequeñas empresas rurales es la poca capacidad de comercialización de sus productos. Es importante revisar la experiencia de empresas comercializadoras que puedan encargarse de la comercialización y que, a su vez, en las especificaciones técnicas a las pequeñas empresas.

Se recomienda desarrollar a través de la red una especialización y complementariedad en diversos servicios requeridos, tales como los servicios de

crédito, asistencia técnica, capacitación, comercialización, a investigación y desarrollo de productos.

Estrategias para el desarrollo de la agroindustria

Según Antonio Ruiz Molina (Pg.297 a 309), sostiene que el sistema agroindustrial, en general, y la industria alimentaria, en particular, poseen un elevado carácter estratégico en cualquier esquema socioeconómico. Su importancia básica en la sociedad y su elevado peso en la economía son factores que impulsan a los agentes públicos a intervenir continuamente en el sistema, con la finalidad de garantizar su funcionamiento regular y eficiente. Es por ello que centramos este trabajo en la formulación de estrategias en el sector agroindustrial.

a. Factores de Competitividad

Existe una opinión generalizada que señala como factores de competitividad más corrientes la cuota relativa de mercado, calidad e imagen de producto, tecnología, capacidad de innovación, productividad, recursos humanos. No obstante lo anterior, conviene identificar, para cada sector los que mejor se adaptan a sus circunstancias concretas y ello a través de encuestas que recojan la opinión de las empresas implicadas.

El estudio desarrollado parte de un conjunto de doce factores clave genéricos, ampliando los referenciados anteriormente, estos son:

1. Dimensión empresarial
2. Estructura de costes de la empresa
3. Aprovisionamiento y gestión de materiales
4. Estructura productiva y eficiencia en los procesos productivos
5. Gestión de calidad
6. Ubicación de la empresa/logística de distribución

7. Gestión de comercial y de marketing

8. Estructura financiera adecuada

9. Grado de innovación

10. Tecnología de la información

11. Gestión de recursos humanos

12. Imagen de marca

De ellos se seleccionan los cinco más importantes de cada sector, clasificándolos por orden de importancia y ponderándolos. El factor considerado más importante toma valor 5 mientras que al menos importante se le asigna 1. Una vez realizada esta ponderación para todos los sectores se obtienen los factores más importantes para todo el sector de alimentación y bebidas. Los factores clave de competitividad resultantes, por orden de importancia, son: Gestión Comercial/Marketing; Imagen de marca; Dimensión empresarial; Estructura de costos, y Eficiencia de los procesos productivos. Utilizando como base la encuesta, pero siguiendo una metodología distinta, se llega a la conclusión de que las empresas deben prestar atención preferente a las áreas de producto, estrategias de producción, distribución e I + D, y en base a ellas organizar sus estrategias en los próximos años.

Como áreas predominantes las de cuanto antecede surge, claramente, como factor clave para el conjunto de la I.A. la gestión comercial. Esto indica que el futuro de las empresas del sector pasa por una reorientación de sus estrategias hacia esta área, y ello mediante la instrumentación de los elementos integrantes del marketing-mix. Otro factor relevante es el concerniente a la dimensión en cuanto contribuye a la obtención de economías de escala, tanto en el proceso de producción como en el de organización y en el de marketing.

Teniendo en cuenta la complejidad que entraña cada uno de los sectores integrantes de la I.A., es fácil reconocer la existencia de distintas sensibilidades en cada uno de ellos respecto a las variables consideradas. Así, para el sector de

“transformados de frutas y hortalizas” las variables relevantes son la financiación, la dimensión y el marketing, destacando entre ellas la financiación.

FACTORES CLAVE DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR DE TRANSFORMACION DE VEGETALES

SUBSECTOR	1ª VARIABLE	2ª VARIABLE	3ª VARIABLE	4ª VARIABLE	5ª VARIABLE
Lácteos	Financiación	Dimensión	Costos	Marketing	Aprovisionamiento
Zumos	Dimensión	Costes	Financiación	Imagen marca	Marketing
Congelados	Financiación	Dimensión	Costos	Marketing	Aprovisionamiento
Granos	Financiación	Dimensión	Costos	Marketing	Aprovisionamiento

Las variables consideradas pueden agruparse atendiendo a una visión funcional de la empresa en: Financiación, Dimensión (una adecuada dimensión repercutirá en unas economías de escala con efectos positivos en los costes de producción y aprovisionamiento) y Marketing. Si bien el orden de apreciación de la importancia relativa de estas variables, en el sector de transformados vegetales, difiere del establecido para el conjunto de la I.A., hay que convenir en su persistencia como elementos claves sobre los que posicionar las empresas.

b. Elementos de entorno

Entre las variables consideradas más relevantes del entorno para el sector agroalimentario, siguiendo la misma metodología descrita anteriormente, identifica un conjunto de diecinueve factores: Tipo de cambio, tipos de IVA; disponibilidad de capital riesgo/acceso a fuentes de financiación; tasa de inflación; tasa de crecimiento de la demanda; PAC; costos de energía; regulaciones medioambientales; disponibilidad de servicios auxiliares; infraestructura de transporte; disponibilidad de vertederos/plantas de procesamiento; infraestructura

de formación; disponibilidad de mano de obra no calificada; disponibilidad de mano de obra calificada; incentivos regionales; impuestos de sociedades, impuestos especiales y tasas locales, y evolución del costo de la mano de obra. De éstos se seleccionan como variables exógenas que ejercen mayor influencia en la I.A.: La tasa de crecimiento de la demanda; la PAC; el tipo de cambio; el tipo de interés, y la infraestructura de transporte. Similares conclusiones se deducen de los distintos estudios elaborados sobre el sector. En cuanto a los factores exógenos que mayor influencia ejercen en el sector de “*transformados vegetales*”

FACTORES EXÓGENOS INFLUYENTES EN EL SECTOR DE TRANSFORMACION DE VEGETALES

SUBSECTOR	1ª VARIABLE	2ª VARIABLE	3ª VARIABLE	4ª VARIABLE	5ª VARIABLE
Lácteos	Acceso a fuentes de financiación	Tipo de interés	P.A.C.	Tasa crecimiento de la demanda	Evolución de los costos
Granos	Acceso a fuentes de financiación	P.A.C.	Tasa crecimiento de la demanda	Tipo de interés	Tipo de cambio
Congelados	Acceso a fuentes de financiación	Tasa crecimiento de la demanda	Costo de energía	Tipo de interés	Tipo de cambio
Carnes	Acceso a fuentes de financiación	Tipo de cambio	Costo de la mano de obra (sin definir)		Tipo de interés

Como se deduce del cuadro expuesto, a pesar de no existir un comportamiento tan homogéneo como en el caso de las variables controlables, en cuanto a la relevancia de los factores analizados, aquellas pueden agruparse en “Acceso a fuentes de financiación”, “P.A.C.”, “Tasa de crecimiento de la demanda” y “Grado de competitividad en precios”, esta última incluirá el efecto costos de mano de obra, financieros y energía y el derivado del tipo de cambio.

Como se observa del análisis conjunto de los cuadros que anteceden existe una correlación, para el sector de transformados vegetales, entre los factores exógenos y los factores clave de competitividad. Así, el factor exógeno más influyente es la posibilidad de acceso a las fuentes de financiación, mientras el principal factor de competitividad es la financiación.

c. Posicionamiento competitivo del sector agroalimentario

Como principales puntos fuertes y débiles del sector agroalimentario pueden establecerse los siguientes;

Puntos fuertes:

- En casi todos los sectores existe un número reducido de empresas con un tamaño suficiente para la competencia.
- En la última década se ha realizado una importante inversión en la adecuación tecnológica de las empresas descritas en el punto anterior.
- Existencia de productos y marcas conocidas en algunos sectores.
- Existencia de productos de calidad
- Conocimiento de los gustos y mercados locales
- Capacidad de potenciación del mercado interior.
- La interrelación e integración existente entre la industria alimentaria y otros sectores económicos.
- Tradición de la industria alimentaria regional.
- Ampliación del mercado natural del sector como consecuencia de la integración.

Puntos débiles:

- Elevado nivel de atomización, sin embargo, en determinados sectores el grado de atomización no es homogéneo entre los subsectores que comprende, dependiendo básicamente de los requerimientos de capital y del grado de innovación de los productos.
- Estructura dual: coexistencia de medianas empresas con empresas muy pequeñas.
- Existencia de sectores con niveles importantes de economía sumergida.
- Debilidad de la actividad productiva
- Las calidades y cantidades ofrecidas por el sector primario no se adecuan a las necesidades industriales.
- Limitada presencia exterior de las empresas.

- Dificultades en la comercialización de los productos del sector, derivadas de la falta de diferenciación de los productos y de orientación al mercado.
- Dificultad para conseguir ventajas comparativas en costos en aquellos sectores o subsectores donde se está compitiendo en precio.
- Creciente penetración de las importaciones en el mercado nacional.
- Lento crecimiento de las exportaciones debido al inadecuado posicionamiento del producto en aquellos segmentos en que se compite por diferenciación.
- Débil estructura financiera de las empresas
- Escasa productividad del sector
- Investigación y desarrollo y dependencia tecnológica del exterior.
- Escasa calificación de los empleados.
- Aumento en el control multinacional de sectores muy concretos.
- Baja capacidad de generación de valor añadido y, consecuentemente, limitada capacidad de contribuir al crecimiento general de la economía.
- Una vez señalados los puntos fuertes y débiles de la industria agroalimentaria, se sintetizan las principales oportunidades y amenazas del entorno que más trascendencia ofrecen.

Oportunidades del entorno:

- Las dimensiones del mercado constituyen una ventaja a tener en cuenta para valorar positivamente las posibilidades de futuro de las empresas agroalimentarias de ámbito local y regional.
- El cambio de los hábitos alimenticios y las preferencias de los consumidores por determinados productos abre la posibilidad de encontrar nuevos segmentos de mercado en los que puedan especializarse las empresas de menor dimensión.
- La tendencia a sustituir productos sin transformar por productos alimenticios con un mayor nivel de elaboración, con mejor presentación y superior calidad crea nuevas expectativas de expansión del sector.
- La internacionalización de la economía supone a la MyPE una situación favorable para atender segmentos concretos de mercados a los que por su política globalizadora no pueden llegar las medianas empresas del sector.

- La apertura de los países del Este y la creciente estabilidad política y económica de los países hispanoamericanos puede suponer una oportunidad para la internacionalización de las empresas.
- Elevado potencial del sector agrario, que en la actualidad se encuentra infrautilizado por la I.A.
- La modernización del sistema de transporte aporta una serie de ventajas a la I.A. que la hace más competitiva y la acerca a otros mercados.
- Disponibilidad de recursos financieros para apoyo a las MyPE.
- Existe una línea de investigación autóctona, ubicada en las diferentes universidades.
- La situación estratégica ofrece y mantiene una gran potencialidad de abordar los procesos de transformación de las producciones agrícolas del área.

Amenazas del entorno:

- Existen determinados sectores o productos que se enfrentan a tasas de crecimiento de la demanda decreciente.
- La necesidad de adaptarse a la nueva normativa medio ambiental va a suponer un esfuerzo adicional para el sector.
- Creciente competitividad de las producciones agrícolas de terceros países del área.
- El sector de alimentación soporta costos superiores al resto de regiones y países.
- La mayor parte de las empresas de capital nacional son de carácter familiar con las limitaciones que ello implica.
- En algunos sectores existe una influencia negativa de las condiciones acordadas en la PAC sobre el aprovisionamiento de materias primas.
- La excesiva regulación administrativa sobre productos está provocando agravios comparativos frente a productos fabricados en otros países.
- La formulación de la estrategia empresarial para el sector agroindustrial

En el proceso de formulación de estrategias resulta de utilidad identificar la tipología asignable al sector objeto de estudio, a partir de sus características, una vez identificada se está en condiciones de desarrollar la estrategia aplicable.

Atendiendo a las características definidas de los sectores, el agroindustrial, en términos globales, puede identificarse como maduro. Ante estas circunstancias, las empresas pueden adoptar alguna de las siguientes estrategias.

Estrategia de internacionalización, mediante la cual ampliar sus mercados y lograr así un alargamiento de su ciclo de vida.

- Estrategias de diferenciación en calidad y servicios.
- Diversificación.
- Estrategia de liderazgo en costos.

Teniendo en cuenta la evolución mantenida en los últimos años por las empresas del sector en cuanto a su política de adquisiciones y fusiones y considerando los factores clave de competitividad, una de las estrategias básicas de actuación a medio plazo es la mejora de la dimensión de las empresas. Como se indicaba anteriormente, actuar sobre la dimensión lleva implícito conseguir un conjunto de ventajas derivadas de la misma.

La estrategia adquiere especial relevancia si se tiene en cuenta que la I.A. se caracteriza por un elevado nivel de atomización y por competir con las multinacionales y grupos nacionales presentes en el mercado.

El desarrollo de la estrategia de crecimiento ofrece un conjunto de vías de actuación

a) Crecimiento interno

La adopción de este planteamiento supone para las empresas importantes repercusiones en su organización interna. Las estrategias que se formularán tenderán a alcanzar el liderazgo en costos o una ventaja competitiva.

b) Crecimiento externo

Esta estrategia puede desarrollarse vía fusiones y adquisiciones por absorción. Por lo general, teniendo en cuenta el alto componente familiar de la propiedad de las empresas, los procesos de fusión parecen difíciles de lograr.

En cuanto a la estrategia de adquisición por absorción, es la vía que mayoritariamente han seguido para modificar su tamaño empresarial. Sin embargo puede resultar difícil desarrollar por empresas dada su escasa dimensión y consecuentemente falta de recursos. A este respecto, hay que recordar cómo el principal factor de competitividad puesto de manifiesto por las empresas del sector se refiere al acceso a los recursos financieros.

c) Cooperación entre empresas

Si la dimensión empresarial es la estrategia posible y las actuaciones reseñadas previamente no son factibles, una estrategia que está adquiriendo cada vez mayor relevancia es la cooperación o alianza entre empresas.

Múltiples son las razones que justifican el proceso de cooperación en el sector agroindustrial. Entre ellas cabe mencionar los rápidos y frecuentes cambios tecnológicos, la puesta en común de know how para obtener beneficios sinérgicos y reducir riesgos financieros, el acceso a mercados o el endurecimiento de la competencia.

Los objetivos específicos que pueden plantear la posibilidad de llegar a acuerdos, de manera que se especializara cada una de ellas en la producción de un número reducido de productos para realizar posteriormente una redistribución de los mismos. De esta manera conseguirían mantener ventajas en costos a la vez que ofrecer una gama variada de productos. Podría conseguirse de esta forma una ventaja competitiva como el liderazgo en costos.

La colaboración entre empresas posibilita el desarrollo de otra estrategia que necesariamente han de abordar las empresas agroindustriales, la innovación tecnológica. A estos efectos conviene recordar que las empresas situadas en sectores maduros deben plantearse a corto y medio plazo potenciar su posición

competitiva en el sector, buscando innovaciones tecnológicas en el producto y/o proceso (Porter, 1982). Esta estrategia debe abarcar diferentes aspectos.

Investigación tecnológica de nuevos procesos, fundamentalmente persiguiendo mejoras en la productividad. La mayor parte de los sectores pertenecientes al sector agroalimentario carecen de equipamiento colectivo empresarial. En este sentido sería recomendable crear centros privados, dedicados a realizar este tipo de investigación.

Investigación y desarrollo en nuevos productos. Las empresas deben aumentar su rapidez de respuesta a los cambios de mercado ya que el consumidor demanda cada vez productos de mayor calidad y sofisticación. Además el ciclo de vida de los productos cada vez más reducido.

Las actuaciones en esta área son de vital importancia si se tiene en cuenta que gran parte de las empresas del sector tienen concentrada la mayor parte de su facturación en productos maduros. La demanda de productos nuevos es reducida y no existe una masa crítica suficiente que mueva a las empresas a realizar este tipo de inversiones, lo que les permitirá ampliar su oferta diversificando hacia esa gama de productos.

Investigación y desarrollo en el diseño de envases y embalajes y etiquetas de los productos. La legislación al respecto está adquiriendo una importancia creciente, al mismo tiempo que estos elementos constituyen un medio de diferenciación del producto y un instrumento para aumentar su atractivo. Por ello sería conveniente que las empresas presten mayor atención a estos aspectos, aplicando técnicas de diseño a la definición de envases, embalajes y etiquetas.

Estrategia de internacionalización

En el caso de las empresas del sector agroindustrial su supervivencia pasa por la internacionalización de su actividad. En este sentido, es la creciente internacionalización de la economía mundial y la globalización de los mercados la que mejor explica este fenómeno. En efecto, el tamaño mínimo eficiente no puede

alcanzarse en el interior del mercado nacional, excepto en el caso de empresas con productos artesanales orientados a mercados locales. Esta estrategia puede desarrollarse a partir de los modelos de crecimiento en cualquiera de las dos siguientes líneas de actuación:

Incrementar la comercialización de productos en el exterior. Las fórmulas generalmente utilizadas son:

Acuerdos de promoción y comercialización conjunta. Las empresas podrían realizar acuerdos conjuntos de promoción y comercialización en el exterior, para rentabilizar la red de comercialización y las inversiones en promoción, como por ejemplo, creación de consorcios o sociedades conjuntas. De esta manera se podrían repartir los costos de investigación de mercado, estructura comercial, presencia en ferias, etc., garantizando el acceso al consumidor.

Acuerdos con empresas del sector de distribución, con implantación en el exterior.

Creación o compra de una red de ventas en el exterior.

Incrementar la internacionalización de actividades

Dada la escasa experiencia de la empresa para competir en otros mercados, especialmente creando una estructura productiva o comercial en éstos, el proceso debe ser gradual y debe iniciarse dotando a la organización con los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

El eficaz desarrollo de las estrategias descritas es difícil conseguirlo en las circunstancias actuales, donde la dirección de la pequeña empresas familiar pasa de generación en generación y se apoya básicamente en la experiencia transmitida. Es por ello que la profesionalización se convierte en una estrategia a desarrollar por las empresas. Las medidas a emprender deben realizarse en dos ámbitos:

a. Mejoras en la formación en puestos directivos o de gestión; y

b. Formación de personal correspondiente a las diferentes áreas funcionales de las empresas y en los distintos niveles o categorías profesionales

CONCLUSIONES

1.- Ha sido demostrada las deficiencias estructurales que rodean el desarrollo de las MyPE Agroindustriales como son: *la informalidad, improvisación del personal que labora en el establecimiento, carencia de programas de capacitación y adiestramiento, ausencia de cuadros técnicos, gestión deficiente, dificultad de*

acceso al financiamiento, tecnología artesanal, falta de planificación y programas, entre otros puntos.

2.- Las MyPE Agroindustriales para desarrollarse en un escenario de competitividad global, que les permita distinguirse en el desempeño con sus competidores, deben innovar las áreas centrales de la empresa: Mercadeo-Costos-Gestión.

3.-La aplicación de estrategias que las MyPE deben operativizar para tener nivel de competencia frente a sus homólogos, consistirá en: i) liderar la reducción de costos totales, que les permita un mayor volumen de ventas.

ii) la diferenciación de los bienes ó servicios que oferta, hasta alcanzar la condición de único en el mercado iii) definir un enfoque que identifique a un grupo específico de clientes ó a un mercado geográfico puntual.

4.- El éxito de una estrategia empresarial estará condicionada a la anticipación ante la eventualidad traducida en la reacción que la empresa pueda administrar frente a las modificaciones tecnológicas globales que se presenten en el entorno socioeconómico.

El sector agroindustrial se caracteriza, fundamentalmente, por: a) ser heterogéneo, con realidades en ocasiones antagónicas, lo que dificulta su estudio; b) su gran dependencia de la agricultura hace que problemas clásicos de ese sector se trasladen a esta industria, y c) se trata de una industria con diversos problemas estructurales, entre los que cabe destacar el excesivo número de empresas de reducida dimensión, la tecnología obsoleta o insuficientemente desarrollada, la fuerte dependencia del capital y la dependencia de los canales de distribución.

En suma, el sector agroindustrial puede identificarse como maduro en la terminología de Porter y las estrategias que deben adoptar las empresas se refieren a:

- La dimensión de las mismas, lo que lleva implícito conseguir un conjunto de ventajas adicionales, así como posibilitar la actuación sobre otras variables empresariales.

- La cooperación entre empresas es la estrategia que se configura más relevante para las empresas del sector.
- Conseguir una dimensión adecuada, la supervivencia de las empresas pasa por su internacionalización.

De este estudio se han generado una cantidad importante de conclusiones, las cuales permiten ofrecer algunas recomendaciones para la acción directa del empresariado de las MyPE agroindustriales y para que el Proyecto gestione medidas de política de parte del Gobierno.

Con relación a las organizaciones de productores o demandantes

- Se reconoce que en su mayoría estas organizaciones son asociaciones de productores, comunidades campesinas, empresas comunales y comités por producto. Son organizaciones relativamente pequeñas, especialmente en cuanto al monto de los activos que poseen. Al respecto, es necesario considerar dos tipos de medidas. Primero, aquellas específicamente dirigidas a la capitalización de las organizaciones y luego aquellas orientadas hacia su posible consolidación. Con relación a lo último, se sugiere también, fomentar una estructura gremial en el sector agropecuario, dentro de cada región, a fin de promover la especificidad y la complementariedad de funciones.
- Es notoria la ausencia de empresas privadas de grupos de productores. Esto refleja que el interés de los productores es eminentemente asociativo y no corporativo. Este aspecto debe tomarse muy en cuenta, pues las organizaciones de carácter asociativo tienden a crearse para recibir o pedir beneficios especialmente del Estado.
- Las organizaciones corporativas se crean para resolver problemas, aprovechar economías de escala en el mercado y para hacer más efectiva la adquisición de servicios.

RECOMENDACIONES

En las últimas décadas (desde comienzos de los años '90) se asiste a un proceso de transformación estructural en el contexto económico mundial, que implica cambios en los patrones de producción, en la innovación tecnológica y organizativa con énfasis en las MyPE en Ayacucho. Así el entorno competitivo en que se desempeñan estas se recomienda las siguientes estrategias.

- Las MyPE agroindustriales por ser pequeñas unidades económicas tienen que organizarse para la producción masiva de productos idénticos, donde las economías de escala son centrales para lograr aumentos en la productividad y reducción de costos.
- Las MyPE agroindustriales tienen que asumir un cambio profundo en los patrones de producción y en la lógica organizacional del proceso de trabajo a partir de la introducción de nueva tecnología y de la especialización del trabajo, controlando tiempos y movimientos y garantizar la participación y compromiso de los trabajadores en el proceso productivo.
- Las MyPE agroindustriales debe de adecuarse a un nuevo proceso de eficiencia productiva basado en la capacidad de respuesta diversificada y flexible, con adaptabilidad a las variaciones de la demanda.
- Las MyPE agroindustriales deben de seguir un proceso de transformación en organizaciones mas flexibles e innovadoras adoptando principios como la producción *"justo a tiempo"* ya que cuyo modelo promueve la incorporación de altos niveles de tecnología en el proceso del trabajo que permite adaptarse a las necesidades del mercado en el momento justo y al menor costo posible.
- Las MyPE agroindustriales tienen la necesidad de adquirir nuevas prácticas de gestión basadas en oportunidades de negocios en el mercado local e internacional.
- Las MyPE agroindustriales deben establecer relaciones y sinergias en localidades específicas, donde exista la cooperación entre organizaciones similares, la difusión de conocimientos y el aprendizaje colectivo que con el tiempo llevan a posicionar competitivamente a estas empresas.
- Las MyPE agroindustriales deben orientar su estrategia comercial a mercados nicho, vinculados con *"lo tradicional"* y *"las especialidades regionales"*
- Las MyPE agroindustriales deben de esforzarse en desarrollar productos diferenciales (especialidades) resaltando la marca de la localidad de procedencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. ALTENBURG, TILMAN Y JÖRG MEYER-STRAMER (2001): "*How to promote clusters: policy experiences from Latin America*", World Development, September.
2. ÁLVAREZ, María. (1999) *Agroindustria y promoción del desarrollo: los desafíos del mercado. Debate Agrario No. 9*. CEPES, Lima.

3. **ANDRES ZAVALA, Abel (2006)** *“Proyecto de Investigación Científica”* Editorial San Marcos, Lima Perú.
4. **ARMAS RAMÍREZ, Carlos Enrique (2001)** *Agroindustria en el Perú y el desarrollo sostenible*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
5. **AYALA RUIZ, Luis Eduardo & ARIAS AMAYA, Ramiro (2003)** *El Análisis de la Cadena de Valor*. <http://www.3w3search.com>
6. **BENAVIDES, Marisela (1996 última edición)** *La pequeña agroindustria en el Perú*. Lima. REDAR.
7. **BID (2001)** *“Forjando un Sector de Servicios de Desarrollo Empresarial Moderno y Eficaz en América Latina y el Caribe”*. Río de Janeiro, Brasil.
8. **BOUCHER, Francois. (1988)** *Revisión conceptual de desarrollo de la pequeña agroindustria rural en América Latina y el Caribe. En La agroindustria rural en los proyectos de desarrollo*. IICA, Junio.
9. **CEPAL (2000)** *Panorama Social de América Latina 1998*, LC/G.2050-P, Santiago de Chile.
10. **DIRVEN (2000)** *“Empleo rural, grupos etarios y género”, a ser presentado en el Seminario Ocupaciones rurales no-agrícolas, Oficina de Atualização Temática, Instituto Agronômico do Paraná (IAPAR)/ASE y IICA/Proceder II, Londrina. Brasil, 16 al 20 de octubre 2000*
11. **DIRVEN, Martine (1999)** *“Clustering and declustering effects of globalización (based on case studies of the milk sector in Chile, Colombia, Uruguay, Argentina and the Netherlands)”*, presentado en la Pre-conferencia de la Asociación Americana de Economistas Agrícolas (AAEA): *Agro-industrialización, globalización y desarrollo internacional*, 6-7 agosto 1999, Nashville, Tennessee, USA y a ser publicado próximamente en el *International Food and Agribusiness Management Review*
12. **FITEL (Fondo de Inversión de Telecomunicaciones) (1999)** *“Caracterización socio-económica de los centros poblados rurales del Perú” Documento de Discusión No 1*, Lima.
13. **GARCÍA TABOADA, Antonio (2001)** *Análisis de los Centros de Desarrollo Empresarial en cuatro países Latinoamericanos. Forjando un Sector de Servicios de Desarrollo Empresarial Moderno y Eficaz en América Latina y el Caribe*. Conferencia organizada por el BID, Río de Janeiro, Brasil.
14. **GINOCCHIO, Luis (1993)** *Agroindustria. Piura*: Sietevientos Editores.
15. **IICA-BANCO MUNDIAL (1999)** *Public-Private Relations in the Provision of Agricultural Support Services*. San José Costa Rica.
16. **INEI (2001)** *Encuesta Nacional de Hogares*.
17. ----- *Evolución de los determinantes del Empleo en las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú 1995-1998*.
18. **IRIGOYEN Y CEVALLOS.(2000)** *“Diagnóstico de la pequeña y microindustria agroalimentaria y metalmecánica. Cajamarca. Lambayeque, Lima y Cusco”* COPEME.

19. LAJO LAZO, Manuel. (1999) *La reforma agroalimentaria. Antecedentes, estrategia y contenido*. CERA. Bartolomé de las Casas.
20. MARAÑÓN Boris. (1988) *Exportación no tradicional: la agroindustria alimentaria*. En *Actualidad Económica*. Mayo-Junio.
21. MEAD, DONALD C. (2001) "The contribution of small enterprises to employment growth in southern and eastern Africa" *World Development*, Vol. 22, No 12.
22. Monitor Company.(1999) "Construyendo ventajas competitivas en el Perú" Agro negocios. Resumen Ejecutivo.
23. OLAECHEA Y SAN MIGUEL (1999) *Agro exportación y modernización en la región Grau. Piura*. CIPCA.
24. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (1996) *El estado actual de la pequeña agroindustria en América Latina*. Chile: Santiago.
25. PARODI, Carlos Y Juan Carlos MATHEWS (1992) *La agro exportación no tradicional: perspectivas 1993*. Punto de Equilibrio. Diciembre.
26. PAZ SILVA, Luis. (1999) *Promoción de la pequeña agroindustria*. (s.r.)
27. Perú: *Informe económico trimestral. La agroindustria como oferta exportable*. Lima, Junio, 1992.
28. POMAREDA, Carlos (1999) ASPECTOS FUNDAMENTALES SOBRE EL MERCADO DE SERVICIOS EN LA AGRICULTURA. Documento Presentado en el Seminario sobre Servicios para la Competitividad en la Agricultura. Organizado por Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial, Swiscontact Services y Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo (ALIDE) Lima.
29. POMAREDA, C., O DAMIANI, G. VELA Y A. SANDERS. (1999) *Evaluación del Proyecto FEAS: (Fomento del Mercado de Servicios en la Sierra del Perú)* apoyado por el FIDA, Lima, Perú.
30. POMAREDA, Carlos Y Juan M. VILLASUSO. (1997) *Análisis de las Condiciones en el Mercado de Servicios para la Agro exportación en Centroamérica*. Proyecto RUTA, Banco Mundial, San José Costa Rica.
31. POMAREDA, Carlos (2000) *Evaluación del Centro de Servicios (FORTALECER) de la Federación Agraria Argentina, ejecutado con el apoyo del FOMIN.*, Rosario, Argentina.
32. ----- (1997) *El Mercado de Servicios en la Agricultura de Costa Rica*. Fundación Ebert. San José, Costa Rica.
33. PORTER, M.E. (2001) *Competitive Strategy*. USA: Harvard Business School.
34. ----- (1999) *The Competitive Advantage of Nations*. USA: Harvard Business School.
35. ----- (1998): "Clusters and the new economics of competition" *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre.

36. **RANABOLDO, Claudia** (1999) *Servicios de Asistencia Técnica Privada en Áreas Rurales*. FIDA-CAF-GTZ. La Paz, Bolivia.
37. **REARDON THOMAS Y KOSTAS STAMOULIS** (2001) “*Relating agro-industrialization, intermediate cities and farm-nonfarm linkages: an investment perspective with latin American examples*” Mimeo.
38. **RENKOW, Mitch** (2000) *Cities, towns, and the rural non-farm economy, documento presentado al taller del International Food Policy Research Institute (IFPRI) sobre Estrategias para estimular el crecimiento de la economía rural no agrícola en países en vía de desarrollo*, Washington D.C.
39. **RODRÍGUEZ BELTRÁN, R.** (2001) *COMPETITIVIDAD, PALABRA NUEVA*. México: ITESO.
40. **SÁNCHEZ CARLESSI, Hugo** (2000) “*Metodología y diseños en la investigación científica*” Lima: HSC.
41. **SCHNEIDER, HELOÏSA** (2000) “*El municipio como articulador del fomento productivo: el caso de las comunas de Canelao, Chile*” documento técnico del Informe final de los Convenios IICA/INDAP: “*Apoyo a la desconcentración y descentralización de los servicios de INDAP*” y CEPAL/ Ministerio de Agricultura/INDAP: “*Análisis y evaluación de los instrumentos diseñados por el Ministerio de Agricultura para la superación de la pobreza rural*” marzo.
42. **UMALI, Dina, G. FEDER AND C DE HAAN.** (1992) *The balance Between Public and Private Sector activities in the Delivery of Livestock Services, The World Ban, Washington, D.C.*
43. **Universidad de Lima y MITINCI.** (1996) *Las PYME en el Perú: Conceptos y Cifras*. GTZ.
44. **VERA, José Carlos.** (1990) *Agroindustria: Opción de desarrollo*. ESAN.
45. **WIESNER, Eduardo** (1997) *Transaction Costs and Public Sector Rent Seeking in Developing Countries: A Theory of Government Failure*. World Bank, Washington, DC.

ANEXO

ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS PARA EL DESARROLLO DE LAS MyPE AGROINDUSTRIALES EN AYACUCHO, 2014-2015

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p>PROBLEMA PRINCIPAL</p> <p>¿Cuáles son las estrategias y ventajas competitivas para el desarrollo de las MyPE agroindustriales de Ayacucho y su influencia en el nivel de empleo y desarrollo socioeconómico local, regional y nacional?</p> <p>PROBLEMAS ESPECIFICOS</p> <p>¿Cuál es la situación actual de las MyPE agroindustriales en Ayacucho?</p> <p>¿Cuáles son los criterios que determinan la competitividad de las MyPE agroindustriales?</p> <p>¿Por qué las MyPE agroindustriales en Ayacucho no están orientadas a la generación de la cadena de valor que permita la competitividad empresarial?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar las estrategias y ventajas competitivas y su nivel de influencia en nivel de empleo de las MyPE agroindustriales en Ayacucho mediante el análisis de la cadena de valor y la gestión empresarial para que sean eficientes y eficaces y a la vez competitivas en el mercado local, regional, nacional e internacional.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar la situación actual de las MyPE agroindustriales ✓ Analizar los criterios que determinan la competitividad de las MyPE agroindustriales. ✓ Identificar las estrategias y ventajas competitivas y efectuar el análisis de la generación de la cadena de valor para el desarrollo de las MyPE agroindustriales en Ayacucho. 	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Las MyPE agroindustriales en Ayacucho requieren de estrategias y generar ventajas competitivas para mejorar la gestión empresarial, ya que estas no son competitivas en el mercado, tampoco contribuye en el nivel de empleo, problema que será superado a través de la cadena de valor, que les permitirá un mejor posicionamiento en el mercado local, regional, nacional e internacional.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Las estrategias y ventajas competitivas de las MyPE agroindustriales en Ayacucho influyen en su desarrollo sostenible, inserción en los mercados y contribución en el nivel de empleo. ✓ La actual gestión empresarial de las MyPE agroindustriales en Ayacucho no esta orientada a la generación de la cadena de valor que permita la competitividad empresarial. 	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Estrategias y ventajas competitivas</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Desarrollo de MyPE agroindustriales (Mejora de la gestión empresarial)</p>	<p>Indicadores de la VI (X)</p> <p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mercado ➤ Diversificación ➤ Innovación ➤ Calidad del producto final <p>Ventajas competitivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Uso de estacionalidad ➤ Aprovechamiento de microclimas ➤ Población desempleada ➤ Salarios <p>Organización empresarial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Legal: Tierra ➤ Dirección empresarial: RUC y gerencia <p>Indicadores de la VD (Y)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento, producción ✓ Comercialización, mercado local, regional, nacional e internacional <p>Producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Investigación agropecuaria ✓ Investigación agroindustrial <p>MyPE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comercio, investigación de mercado 	<p>TIPO INVESTIGACIÓN</p> <p>Descriptivo</p> <p>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Inductivo-deductivo y analítico</p> <p>POBLACION Y MUESTRA</p> <p>La población estará constituida por las quince (15) empresas agroindustriales más significativas de Ayacucho, con operaciones hasta el 2009. La muestra será la misma población, intencionado.</p> <p>INSTRUMENTOS:</p> <p>Una ficha de observación de costos de transacción.</p> <p>Una ficha de observación del poder de negociación.</p> <p>Una ficha de observación del liderazgo.</p> <p>Una fecha de observación de gestión empresarial</p> <p>Una encuesta para medir el nivel de empresarialidad</p>