

121

OCT 2014



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**INSTITUTO DE INVESTIGACION**

|                                 |
|---------------------------------|
| UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO |
| VICE-RECTORADO DE INVESTIGACIÓN |
| 409                             |
| 09 OCT 2014                     |
| HORA: 13.10                     |
| FIRMA:                          |

|                                 |
|---------------------------------|
| UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO |
| VICE-RECTORADO DE INVESTIGACIÓN |
| <b>RECIBIDO</b>                 |
| 488                             |
| 09 OCT. 2014                    |
|                                 |
| CENTRO DE DOCUMENTACIÓN         |
| CIENTÍFICA Y TRADUCCIONES       |



122

|                                 |
|---------------------------------|
| UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO |
| VICE-RECTORADO DE INVESTIGACIÓN |
| 16 09 14                        |
| RECIBIDO                        |

**INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL DESARROLLO DE LAS PYMES AGROINDUSTRIALES”**

**AUTOR: Mg. JOSÉ ANTONIO MAZA RODRÍGUEZ**

(Período de ejecución del 01 de noviembre del 2013 al 31 de octubre del 2014)

Aprobado por Resolución Rectoral N° 1053-2013-R

CALLAO, 2014

## INDICE

|  | Página    |
|--|-----------|
| <b>I. INDICE</b>   | <b>1</b>  |
| <b>II. RESUMEN</b>   | <b>3</b>  |
| <b>ABSTRACT</b>  | <b>4</b>  |
| <b>III. INTRODUCCION</b>   | <b>5</b>  |
| <b>IV. MARCO TEORICO</b>   | <b>9</b>  |
| • Bases Legales  | 11        |
| • Bases Históricas   | 14        |
| • Bases Teóricas   | 23        |
| <b>V. MATERIALES Y METODOS</b>   | <b>40</b> |
| • Tipo y Nivel de investigación  | 40        |
| • Población y muestra  | 40        |
| • Métodos de investigación   | 41        |
| • Técnicas de recolección de datos, procedimientos y análisis de la información obtenida | 42        |
| • Diseño de la investigación   | 43        |
| <b>VI. RESULTADOS</b>  | <b>44</b> |

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| <b>VII. DISCUSION</b>      | <b>60</b> |
| <b>VIII. REFERENCIALES</b> | <b>61</b> |
| <b>IX. APENDICES</b>       | <b>62</b> |
| <b>X. ANEXOS</b>           | <b>64</b> |



## II. RESUMEN

La presente investigación trata sobre la el presente trabajo investiga las **VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL DESARROLLO DE LAS PYMES AGROINDUSTRIALES**. El instrumento utilizado fue una Encuesta para conocer la opinión de los directivos. En esta investigación se llegó a concluir que las ventajas competitivas incrementa el desarrollo de las PYMES agroindustriales del Perú. Asimismo se pudo demostrar que Las estrategias aseguran el crecimiento de las PYMES, la productividad influye positivamente en la comercialización de las PYMES y la dirección empresarial garantiza el posicionamiento de las PYMES.

Esta investigación se enmarca dentro del paradigma de investigación No experimental de tipo explicativo y nivel aplicado. Según el propósito y objetivo se ubica en una investigación con un enfoque epistemológico de tipo introspectivo y vivencial, realizada en la población conformada por todas las PYMES que realizan actividades de exportación, y estas empresas agroindustriales son 12,015. La muestra estuvo conformada por 192 directivos de PYMES agroindustriales.

El cuestionario utilizado tuvo preguntas cerradas y dirigidas, los resultados obtenidos se analizaran por medio del método estadístico porcentual simple y se presentaran en cuadros y gráficos con sus respectivos análisis, que conllevaran a determinar la relación que existe entre las ventajas competitivas y el desarrollo de las pymes agroindustriales

**PALABRAS CLAVES:** VENTAJAS COMPETITIVAS, PYMES AGROINDUSTRIALES, ESTRATEGIAS

## **ABSTRACT**

This research deals with the present work investigates COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE DEVELOPMENT OF SMEs AGROINDUSTRIALES. The instrument used was a survey to know the opinion of the directors. This investigation led to the conclusion that the competitive advantage increases the development of agribusiness SMEs in Peru. It could also be shown that strategies ensure the growth of SMEs, productivity positively affects the marketing of SMEs and corporate governance ensures the positioning of SMEs.

This research is framed within the paradigm of experimental research No explanatory type and applied level. According to the purpose and object is located in an investigation with an epistemological approach introspective and existential type, held in the population consisting of all SMEs in export activities, and these agribusinesses are 12,015. The sample consisted of 192 managers of agribusiness SMEs.

The questionnaire was closed and leading questions, the results were analyzed by simple statistical method percentage and presented in tables and graphs with their analysis, were to lead to determine the relationship between competitive advantage and development agribusiness SMEs

**KEYWORDS:** COMPETITIVE ADVANTAGES, SMEs  
AGROINDUSTRIALES, STRATEGIES

### III. INTRODUCCION.-

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, país pobre y subdesarrollado de bajos ingresos, que soporta una fuerte presión social, de 25'000,000 de habitantes que alimentar. La agroindustria juega un papel catalizador por los efectos positivos en el programa del desarrollo nacional. Sin duda alguna, el primer peldaño es la actividad agraria tan insostenible en nuestros días.

El Perú ha concentrado sus limitados recursos financieros (torre, 2002) en la Capital de la República, haciendo a un la lado la agricultura y las áreas rurales. Es necesario mejorar la agricultura y la agroindustria para prolongar la vida de los peruanos y garantizar el autoabastecimiento nacional.

La Agricultura, se dedica a la producción de bienes alimentarios y la Agroindustria a la transformación de estos bienes<sup>1</sup>. Este proceso sería óptimo si se utilizara semillas mejoradas, genes germinales fruto de la biotecnología, fertilizantes en base de NPK, biosidas (insecticidas, funguicidas, herbicidas, etc.), maquinarias (tractores, depiladores, trilladoras, etc.) todas suministradas por la industria. El empleo de esta tecnología produce semillas genéticamente mejoradas y programadas para adaptarlas a los procesos industriales de transformación.

#### 3.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA

Uno de los problemas permanentes que tiene el país es como generar empleo, en el sector de las PYMES 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. El presente trabajo tiene como propósito conocer cómo se relacionan las ventajas competitivas y el desarrollo de las pymes agroindustriales en el Perú

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. En la costa se genera un invernadero natural con climas y temperaturas estables para la experimentación en el desarrollo de especies de alta calidad y rendimiento. Estas ventajas, sin embargo, no sabemos aprovechar los peruanos.

### **3. 2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

**Espacial:**

Pymes agroindustriales del Perú.

**Temporal:**

Año 2010-2013

**Social:**

Directivos de las Pymes agroindustriales del Perú que realizan actividades de exportación.

---

<sup>1</sup> Armas Ramírez, Carlos (2001) Agroindustria en el Perú y desarrollo sostenible. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.



### **3.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Problema Principal

¿Cuáles son las ventajas competitivas para el desarrollo de las PYMES agroindustriales del Perú?

Problemas Secundarios

1. ¿De qué manera las estrategias influye en el crecimiento de las PYMES?
2. ¿De qué manera la productividad influye en la comercialización de las PYMES?
3. ¿De qué manera la dirección empresarial influye en el posicionamiento de las PYMES?

### **3.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Objetivo general

Determinar cuáles son las ventajas competitivas para el desarrollo de las PYMES agroindustriales del Perú.

Objetivos específicos

1. Conocer de qué manera las estrategias influye en el crecimiento de las PYMES.
2. Averiguar de qué manera la productividad influye en la comercialización de las PYMES.
3. Conocer de qué manera la dirección empresarial influye en el posicionamiento de las PYMES.

### 3.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

#### **Justificación**

La investigación se justifica por cuanto uno de los problemas permanentes que tiene el país es como generar empleo, en el sector de las PYMES 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.

#### **Importancia**

Los resultados de la presente investigación servirán a los empresarios de las Pymes del Perú y a otras empresas peruanas a conocer las ventajas competitivas que contribuyen al desarrollo de las pymes que se dedican a la exportación para aplicar en sus empresas con fines de mejora.



## IV MARCO TEÓRICO

### 4.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Benavides et al.<sup>2</sup> Ha realizado un estudio sobre las Pymes, 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<sup>3</sup> 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 intra sectorial; 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<sup>4</sup> 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,

---

<sup>2</sup> Benavides, Marisela et al. (1996 última edición) La pequeña agroindustria en el Perú. Lima. REDAR.

<sup>3</sup> Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación (1996) El estado actual de la pequeña agroindustria en América Latina. Chile: Santiago.

<sup>4</sup> Armas Ramírez. Carlos Enrique (2001) Agroindustria en el Perú y el desarrollo sostenible. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

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 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.

## 4.2 BASES LEGALES

El marco legal ha definido una Pyme, 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 (CIIU) 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<sup>5</sup>. 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<sup>6</sup>.

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<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Artículos II del Título Preliminar y 88 de la Ley 23407, Ley General de Industrias (29/05/82).

<sup>6</sup> Artículos 6 de la Ley 24062, Ley de la Pequeña Empresa Industrial (11/02/85) y 1 del Decreto Supremo 061-85-ICTI/IND (21/06/85).

<sup>7</sup> Artículos 1, 2 y 3 del Decreto Legislativo 705, Ley de Promoción de Microempresas y Pequeñas Empresas (08/11/91).

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<sup>8</sup>.

Los efectos de calificar para el programa de seguro de crédito se definieron 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<sup>9</sup>. 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<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Artículos 2 y 4 de la Ley 27268, Ley General de la Pequeña y Microempresa (27/05/00).

<sup>9</sup> Artículo 2 de la Resolución Ministerial 038-97-EF/15, Reglamento Operativo del Programa de Seguro de Crédito para la Pequeña Empresa (14/03/97); disposición modificada posteriormente por la Resolución Ministerial 073-99-EF/15 (27/04/99), que eliminó el requisito de activos fijos señalado.

<sup>10</sup> Artículo 55 del Decreto Supremo 030-2000-ITINCI (27/09/00), Reglamento de la Ley General de la Pequeña y Microempresa.

### Criterios y Requisitos de las PYMES: 1980 – 2000

| LEY  | CRITERIOS  | CATEGORÍAS                 | REQUISITOS  |
|------|--|----------------------------|---|
| 1982 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industria manufacturera</li> <li>• Valor de venta neto anual</li> </ul> | Pequeña Empresa Industrial | 720 sueldos mínimos vitales   |
| 1985 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industria manufacturera</li> <li>• Valor de venta neto anual</li> </ul> | Pequeña Empresa Industrial | 1500 sueldos mínimos vitales  |
| 1991 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor de venta neto anual</li> <li>• Número de Trabajadores</li> </ul>  | Microempresa               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propietario trabaja</li> <li>• Máximo 10 trabajadores</li> <li>• 12 UIT venta anual</li> </ul> |
|      |  | Pequeña empresa            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Máximo 20 trabajadores</li> <li>• 25 UIT venta anual</li> </ul>                                |
| 2000 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de Trabajadores</li> </ul>                                       | Microempresa               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Máximo 10 trabajadores</li> </ul>  |
|      |  | Pequeña empresa            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Máximo 40 trabajadores</li> </ul>  |

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

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<sup>11</sup>. 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. El siguiente cuadro muestra las características de las pequeñas y micro empresas por sector económico en el Perú, según el INEI

### 4.3 BASES HISTÓRICAS

#### 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**<sup>12</sup>, 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 sobrepasar el desempeño de los competidores”***. Estas acciones eran la respuesta a las

---

<sup>11</sup> Artículo 10 del Decreto Supremo 030-2000-ITINCI, Reglamento de la Ley 27268 (27/09/00).

<sup>12</sup> Porter, M.E. (2001) Competitive Strategy. USA: Harvard Business School.

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 es atractivo 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 aun 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 sobrepasara 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

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<sup>13</sup> 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<sup>14</sup> 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 “**enfoco**” 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

---

<sup>13</sup> Ayala Ruiz, Luis Eduardo % Arias Amaya, Ramiro (2003) El Análisis de la Cadena de Valor.  
<http://www.3w3search.com>

<sup>14</sup> Op. Cit. P. 24.

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 contramano, ya que *cualquier ventaja es meramente temporal*. En una obra posterior, Porter<sup>15</sup> 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<sup>16</sup> 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

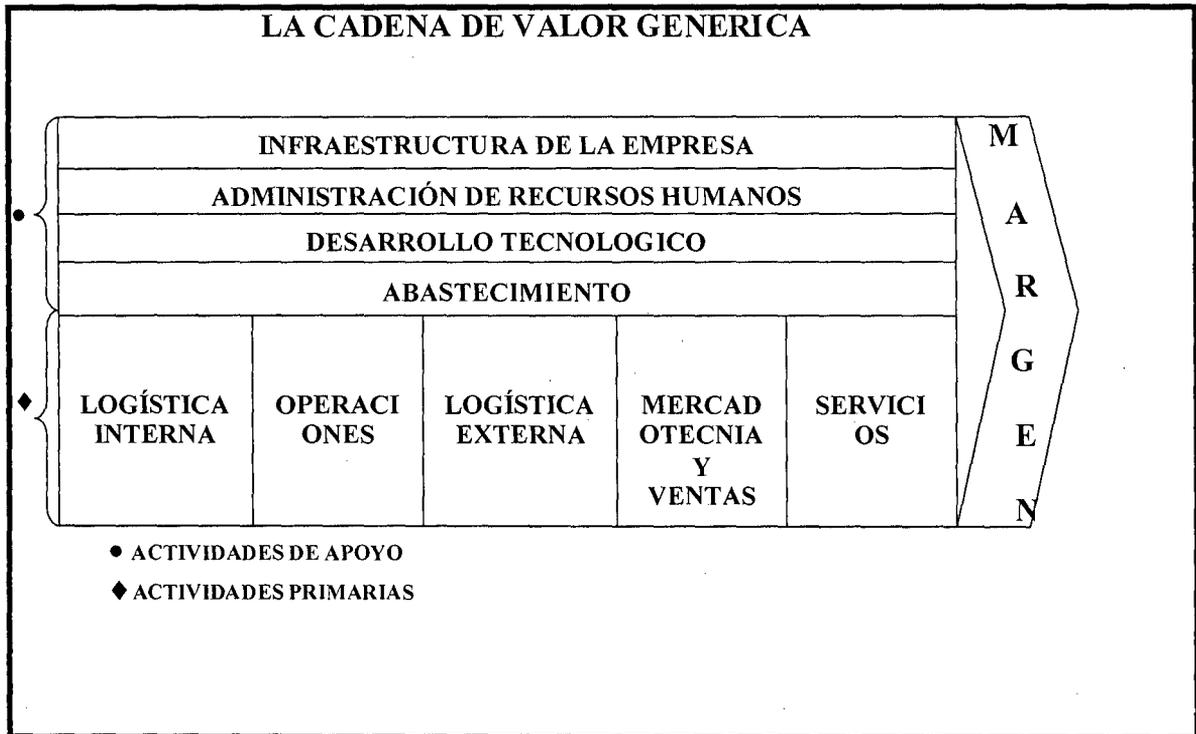
---

<sup>15</sup> Porter, M.E. (2000) *The Competitive Advantage of Nations*. USA: Harvard Business School.

<sup>16</sup> Rodríguez Beltrán, R. (2001) *COMPETITIVIDAD, PALABRA NUEVA*. México: ITESO, p. 2.



podrían aportar 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 recursos humanos, 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 generadores de valor.

*J.*

#### 4.4 BASES TEÓRICAS

##### 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:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados Logrados}}{\text{Insumos Recursos Empleados}}$$

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.



### Las microempresas de la región

Mucha actividad económica relevante, en cuanto a creación de empleos en América Latina, tiene lugar en empresas sobre las cuales existe reducida o ninguna información estadística oficial. Es sin ninguna duda el caso de la mayor parte de las Pymes de la región. A principios de los años 90 sin embargo, se hicieron una serie de estudios a nivel nacional en varios países del África (Botswana, Kenya, Malawi, Swaziland y Zimbabwe). Estas investigaciones encontraron que más de las tres cuartas partes de las empresas no-agrícolas que tenían entre 1 y 50 empleados (asalariados o no) estaban ubicadas en áreas rurales y 60% de todas las empresas eran unipersonales. (Mead, 1994). No se puede establecer si esta situación es representativa para América Latina y el Caribe, pero consideramos que gran parte de las conclusiones de Mead parecen ser aplicables a la región latinoamericana<sup>17</sup>.

Así, Mead (1994) concluye que gran parte de las microempresas, en especial las unipersonales, son “*supply-driven*” es decir que responden a la necesidad de sobrevivencia de las personas y generan ingresos aunque con una productividad bajísima. Son actividades que tienen bajas barreras a la entrada y también a la salida, y responden a una estrategia temporal hasta encontrar una mejor opción. Una expansión de este tipo de empresas se puede interpretar como una muestra de la inhabilidad de la economía en generar niveles crecientes de bienestar para la mayoría de la población. Por otro lado existen las empresas que están “*demand-driven*”, o sea que se desarrollan en respuesta a oportunidades de mercado. En este caso, debería verse un aumento tanto en las ganancias de los empleadores como en las remuneraciones de los empleados. En el estudio de África un 70-80% de los empleos en

---

<sup>17</sup> Martine Dirven (2000) Unidad de Desarrollo Agrícola Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

pequeñas empresas eran empleos nuevos, creados en microempresas nuevas casi todas unipersonales, mientras sólo el 25% de las empresas aumentó su personal, con no más de una persona, y sólo 1% del total de las microempresas pasó al grupo de empresas con 10 o más empleados. Un estudio anterior<sup>18</sup>, mostró que el crecimiento desde una microempresa unipersonal a una bi-personal o mayor generalmente va acompañado de ganancias sustanciales en productividad e ingresos y lo mismo ocurre al pasar de una empresa de menos de cinco empleados a una de más de diez.

Con las excepciones de Bolivia y Brasil, la incidencia de la pobreza es mayor en las microempresas que en las empresas más grandes. Así, de la población ocupada en empresas de menos de cinco empleados, son pobres entre el 86% (en Honduras) y el 20% (en Costa Rica) de los trabajadores. La incidencia de la pobreza es aún mayor entre los trabajadores por cuenta propia en la agricultura (CEPAL, 1999) En total, la actividad principal de un 30% de la población económicamente activa de América Latina (unos 13.2 millones de personas) es no-agrícola, un 80% de la cual, a lo menos, está ubicada en microempresas. De los 34.5 millones de población económicamente activa en la agricultura, el grueso se ubica en microempresas (por cuenta propia o con pocos empleados temporales y/o permanentes, familiares o no, remunerados o no). (Dirven, 2000)

En los países en vías de desarrollo, las empresas más grandes y los complejos productivos en torno a ellas, tienden a concentrarse en torno a la(s) ciudad(es) principal(es) porque en las otras regiones (y con mayor razón en las áreas rurales dispersas) se carece de la mínima cobertura necesaria de infraestructura, instituciones y de proveedores. Según Renkow (1998), las empresas rurales tienden a

---

<sup>18</sup> Liedholm, Carl y Donald C. Mead (1993): "The structure of growth of microenterprises in Southern Africa and Eastern Africa: evidence from recent surveys", GEMINI Working Paper N° 36, Washington, D.C., USAID, marzo.

ser pequeñas o microempresas debido a la "distancia económica" que los separa del centro de gravedad urbana. En este concepto incluye no solo a la distancia física sino también a los costos de transacción con los mercados (de trabajo, capital, productos e insumos). El mencionado autor llega a la conclusión de que a mayor "distancia económica" menor es la escala de producción de la actividad no agrícola.

Para dar solo un ejemplo de las "distancias económicas" que pueden existir, nos referiremos al estudio de Fitel (1996) sobre 240 pueblos rurales en Perú. El estudio arroja que: solo el 13% de los pueblos tienen acceso directo a una carretera pavimentada; más del 40% de los poblados más pequeños (entre 400 y 600 habitantes) no son servidos por transporte público y más del 10% de los más grandes (entre 1000 y 3000 habitantes) tampoco; el teléfono público es el método de comunicación más frecuentemente utilizado<sup>19</sup>, pero sólo el 25% de los poblados más grandes tienen uno, mientras el 20% de la población rural vive a más de 30 Km. del teléfono público más cercano y un 13% de la población encuestada no utiliza ningún medio de comunicación; menos del 40% de los poblados más grandes y del 20% de los poblados más pequeños están conectados a la red eléctrica; la mayor parte de los poblados no tienen oficinas de banco o correo, policía, espacios habilitados para mercados, lugares donde reunirse, alojar o comer, ni acceso a servicios de médico, enfermera o farmacéutico. A la pregunta respecto a los factores que constituyen la mayor restricción para el desarrollo, los habitantes de los poblados más pequeños respondieron: agua y caminos, y los de los más grandes respondieron: tecnología, electricidad y comunicaciones. De hecho, existe una tendencia de diferenciación de productos y servicios ofrecidos por las empresas según el tamaño y las características de la economía que las circunde directamente.

---

<sup>19</sup> Después vienen: las encomiendas a familiares y amigos, y a través del transporte público, el correo y la radio

Reardon y Stamoulis (1997) visualizan círculos concéntricos con la finca en el centro y, luego, los pueblos rurales, las ciudades intermedias, el área metropolitana y, finalmente, el exterior. En general, los pueblos rurales tienden a proveer de insumos a los pequeños productores agrícolas semi-comerciales o de subsistencia, mientras las ciudades intermedias tienden a tener como clientes a los productores más grandes y capital intensivos. Así, por ejemplo, la distribución y reparación de equipo de tracción animal generalmente se ubica en el pueblo, mientras la distribución y la reparación de tractores se ubican en la ciudad intermedia. Sin embargo, la presión competitiva desde los círculos externos puede finalmente llegar a eliminar las empresas del pueblo o, por lo contrario, puede inducir inversiones en ellas. Por otro lado, el mercado local puede ser demasiado limitado o especializado para atraer o dar ventajas a una firma más capitalizada sobre la firma local. La pregunta es si los ideólogos (*policy makers*) debieran preocuparse de la posible marginación de la empresa rural por la de la ciudad intermedia (y la de la ciudad intermedia por la de la capital o de afuera).

Las políticas macro-económicas y sectoriales influyen sobre los precios e incentivos relativos, y por ende también sobre la localización de las empresas. Lo mismo ocurre con las inversiones públicas en infraestructura (camino, electricidad, servicios de comunicaciones e información, etc.). Por lo tanto es necesario que haya un análisis sistemático de los costos y ventajas (*trade offs*) en términos de empleo, competitividad y alivio a la pobreza de las alternativas de inversión en cada uno de los "círculos concéntricos" que van desde la finca a las áreas metropolitanas. (Reardon y Stamoulis, 1997)

## **Obstáculos que enfrenan las pymes en su desarrollo**

La dualidad -es decir un gran número de agentes muy pequeños y un número muy reducido de agentes muy grandes- caracteriza a las economías latinoamericanas. Ha sido así tradicionalmente en la producción primaria, es así en la elaboración industrial y también crecientemente en la distribución. La ausencia de peso, tanto numérico como productivo de los agentes que están entre ambos extremos se explica porque las empresas más pequeñas encaran condiciones de mercados financieros, de información, y otros, imperfectos. También tienen limitaciones en su propio capital físico y humano así como en la infraestructura física que las rodea. La propia organización familiar de la mayoría de estas empresas también pone un freno a la expansión ya que generalmente no están dispuestas a crecer más allá de lo que permite el control personalizado de la empresa. Todo ello les dificulta transitar hacia tamaños mayores. La fuerte heterogeneidad en la estructura productiva lleva a que los agentes tengan intereses distintos, lo que a su vez dificulta la acción conjunta hacia el logro de objetivos comunes.

La evidencia empírica muestra que, a partir de la apertura, el fortalecimiento de la trama insumo-(servicio)-producto y de las relaciones entre los agentes que participan en ella, tiende a encontrarse en los servicios (a menudo para la venta de bienes importados) y que su debilitamiento está más bien en la producción de bienes de capital, en la producción de insumos y en investigación aplicada y desarrollo de tecnología. En varios sectores, el debilitamiento de los encadenamientos parece afectar en especial a la pequeña y mediana empresa (PyME). Está claro por supuesto que existen economías de escala, no solamente a nivel de la producción, sino también a nivel de la distribución. Está igualmente claro que existen costos de transacción (administrativos, organizacionales, etc.) que son mayores cuando una empresa tiene que lidiar con muchas

empresas pequeñas en vez de unas pocas grandes. También pueden surgir costos de transacción mayores con empresas pequeñas debido a sus dificultades de cumplir con un rápido recambio de stocks (*high turnover*) y requerimientos de entrega justo a tiempo (*just-in-time*) de bienes de calidad y presentación homogénea a lo largo del año. Nuestro argumento, sin embargo, es que el sesgo contra las pequeñas empresas va más allá de la internalización en el precio o en el costo de estos mayores costos de transacción. En efecto, aparentemente existen razones que trasladan el óptimo de la producción y de la distribución hacia escalas mayores que tienen que ver con:

- a) La diferencia entre el costo del capital en el mercado nacional y en el internacional (diferencia que puede llegar a ser más del 10%) y el acceso difícil que tienen las Pymes al primero, mientras que las multinacionales y también crecientemente los conglomerados nacionales tienen acceso al segundo;
  
- b) La disminución de la demanda por investigación y adaptación nacional de tecnología y fabricación de bienes de capital e insumos debido a la apertura y la mayor competitividad de lo importado por un lado, pero también al hecho que el lema actual es "*foreign is beautiful*"<sup>20</sup>; esto a su vez conlleva a una disminución de la oferta (incluyendo los conocimientos) a la cual pueden acceder las Pymes, ya que para ellas, las tecnologías externas son a menudo de una escala o de características inapropiadas para sus necesidades;
  
- c) La expansión de las ventas a través de grandes cadenas de supermercados, su posición crecientemente oligopólica y las condiciones que -también crecientemente- exigen y que, en

---

<sup>20</sup> "Lo extranjero es bello" (inspirado en "*small is beautiful*" de Schumacher 1989 última edición)



términos de costos por unidad, son más severas aún para los pequeños proveedores;

- d) El papel cada vez más importante de las marcas, la rápida diversificación de productos los cuales, en el inicio de su oferta en el mercado, son a menudo "*supplier-led*" es decir, son introducidos al consumidor gracias a fuertes campañas publicitarias; tanto el desarrollo de nuevos productos como la publicidad –ambos con un fuerte componente de costos fijos- son prohibitivos para la Pymes. (Dirven, 2000)
- e) Existe una creciente preocupación por estos temas y sus impactos sobre la equidad, tanto desde el punto de vista de los ingresos, como también del locus de decisión -tanto geográfico como del tipo de agentes-. También existe una preocupación creciente por la disminución de conocimientos y capacidades de investigación y adaptación a nivel local y nacional en varios nodos de la trama insumo-producto. Existe asimismo preocupación respecto al tipo de sociedad futura que nos espera si estas tendencias continúan y se profundizan en el tiempo<sup>21</sup>.

### **Características de la pequeña agroindustria**

- La pequeña y micro empresa agroindustrial rural y urbana 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

---

<sup>1</sup> Estas preocupaciones fueron claramente expresadas en la reunión de la Asociación Internacional de Economistas Agrícolas (IAEA) en Foz de Iguazú, 2 de agosto de 1999 y en la reunión de la Asociación Americana de Economistas Agrícolas (AAEA) en Nashville, 8 al 11 de agosto de 1999.

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 pescado y la fabricación de dulces en Chiclayo, del procesamiento de carnes y la fabricación de productos de madera en Pucallpa y de la fabricación de productos de fibra de alpaca, y granos en Puno.
- 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.

### **Mercados**

- En la actualidad (2014), 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 urbana de las ciudades principales, donde los productores venden su

producción directamente a consumidores y a comerciantes minoristas. 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 pescado en Chiclayo, la producción de granos en Puno y la producción de productos lácteos en Pucallpa, están dirigidas a poblaciones de menores recursos en estas zonas. Otros productos que alcanzan un mayor nivel tecnológico y de calidad, tales como los dulces regionales en Chiclayo, 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 carne en Pucallpa, los dulces turísticos en Chiclayo y el procesamiento de granos en Puno.
- 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 en la sierra, 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.

### **Los servicios requeridos**

La información recogida en tres zonas geográficas del país 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, 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.

### **Limitaciones y potencialidades**

#### **a) Potencialidades**

La diversidad ecológica -y por lo tanto, de productos- es una de las ventajas comparativas con las que cuenta la agroindustria en el país, que aun no ha sido aprovechada. El Perú es, además, un centro de diversidad genética, con una gran diversidad de variedades para un numero 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 Pymes 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.

### **La institucionalidad de apoyo a la pyme agroindustrial**

El diagnóstico realizado hace evidente la necesidad de generar estrategias concertadas para dotar de servicios adecuados a la Pyme 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, den 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.

## V. MATERIALES Y MÉTODOS

### 5.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Tipo de investigación

El tipo de la presente investigación es explicativo porque se evalúa y recolecta datos sobre los diversos aspectos o dimensiones del fenómeno que se está investigando

Nivel de investigación

El nivel de investigación es aplicado.

### 5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Nuestra población está conformada por todas las PYMES que realizan actividades de exportación, el total de empresas agroindustriales son 12015 distribuidas de la siguiente manera:

Costa: 8721      Sierra: 2378      Selva: 916

Muestra

El tipo de muestreo asumido es el no probabilístico de tipo criterio u opinión (en el cual el tamaño de la muestra es decidido por el propio investigador). Se ha decidido trabajar con 300 directivos de PYMES agroindustriales.

El tamaño se obtuvo usando una fórmula.

Datos:

$p =$  Proporción de aciertos = 0,5

$q =$  Proporción de errores = 0,5

$E =$  Nivel de precisión = 5,6%

$Z =$  Limite de confianza para generalizar los resultados = 1,96

N = Población = 12015

n = Muestra.

Formula:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{E^2 \cdot (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Remplazando valores tenemos:

$$n = \frac{(12015) \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5)(0,5)}{(0,056)^2 \cdot (12015 - 1) + (1,96)^2 \cdot (0,5)(0,5)} = 299 \approx 300$$

### 5.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

#### Método Sintético

Permite la articulación de cada uno de los elementos analizados en el proceso de desagregación con el propósito de tener un planteamiento totalizador del problema.

#### Método Dialéctico

Permite realizar un estudio de las contradicciones que generan pugna en la esencia misma de las cosas, en sus relaciones, en los procesos de desarrollo; es por esta razón que el mismo nos permitirá comprender las causas y las consecuencias que generan el desencuentro entre los textos auto instructivo y el proceso de aprendizaje.

#### Método Analítico

Este método nos permitirá la desagregación del objeto de investigación para dar con la estructura básica de los elementos, relaciones y propiedades que lo sustentan así como de sus condicionantes.



#### **5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA**

Para la recolección de datos se utilizó:

Entrevistas.- Se utilizó como una interrelación entre el investigador y la persona que compone el objeto de estudio. El propósito es conferenciar de manera formal sobre los temas establecidos previamente y a la vez reunir datos.

Encuestas.- Se utilizó este instrumento escrito sin intervención del investigador. Establece de forma previsional las consecuencias lógicas de un problema que aunada a las experiencias del investigador y con ayuda de la literatura especializada, sirven para elaborar las preguntas congruentes con dichas consecuencias lógicas.

Análisis Documental.- Se utilizó el estudio de diferentes datos documentales, los cuales deben ser válidos y confiables.

Para el procesamiento y análisis se utilizó:

Tabulación.- Para expresar los datos de estudio se utilizó tablas de distribución de frecuencias.

### **Técnicas para la contrastación o demostración de hipótesis**

Para la prueba de hipótesis se aplicó la prueba Chi cuadrada que se utiliza cuando las variables son no paramétricas es decir las variables son cualitativas. Los datos que se hallarán a través del cuestionario, se ordenarán como Test de Likert para luego aplicar los seis pasos que la prueba de hipótesis requiere y finalmente podremos afirmar o negar las hipótesis planteadas en la presente investigación.

Cuadros Analíticos o de resumen.- Para la presentación de una relación de resultados expresada mediante un esquema numérico con el objeto de facilitar al lector la interpretación.

Gráficos.- Es el auxiliar ilustrativo que permite presentar, interpretar los datos y resultados de la investigación.

### **5.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

Se tomó la muestra en la cual los operadores de la función estadística se detallan de la siguiente manera:

$$M : O_x \xrightarrow{r} O_y$$

Dónde:

M = Muestra de los trabajadores de las Pymes

O = Observación.

x = Ventajas competitivas

y = Desarrollo de las Pymes

r = Relación entre la variable independiente y dependiente.

## VI RESULTADOS

### 6.1 PRESENTACION DE RESULTADOS

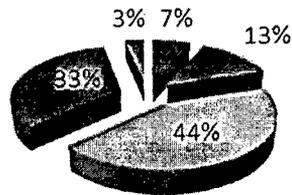
El cuestionario como técnica de recopilación de datos fue aplicado a los gerentes y empleados de todas las Pymes agroindustriales que realizan actividades de exportación y permitió obtener las respuestas que describen las siguientes situaciones:

**TABLA f.1 Sobre estrategia y crecimiento**

| Pregunta   | Alternativas de respuestas |            |            |            |            | TOTAL       |
|--|----------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
|  | NUNCA                      | POCO       | REGULAR    | MUCHO      | TODO       |             |
| ¿Cree que al aumentar la calidad del producto tenemos mayores clientes?            | 20                         | 40         | 130        | 100        | 10         | 300         |
| ¿La capacitación de los trabajadores mejora el trato al cliente?                   | 40                         | 20         | 70         | 100        | 70         | 300         |
| ¿Los precios adecuados permiten ganar nuevos clientes?                             | 5                          | 25         | 50         | 120        | 100        | 300         |
| ¿La elección de la plaza adecuada permite llegar a más clientes?                   | 5                          | 10         | 60         | 125        | 100        | 300         |
| ¿La promoción adecuada permite difundir las bondades de los productos o servicios? | 10                         | 15         | 75         | 125        | 75         | 300         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>80</b>                  | <b>110</b> | <b>385</b> | <b>570</b> | <b>355</b> | <b>1500</b> |

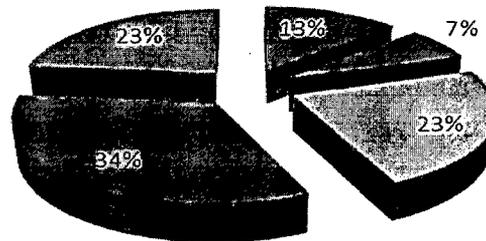
## 6.2 GRÁFICOS DE RESULTADOS

¿Cree que al aumentar la calidad del producto tenemos mayores clientes?



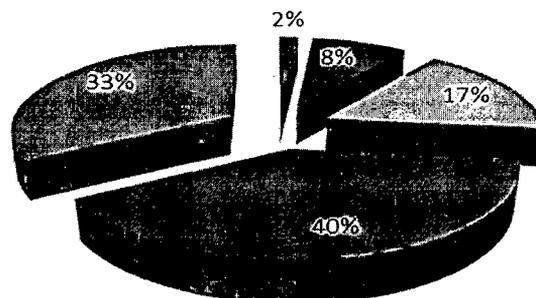
- 1
- 2
- 3
- 4

¿La capacitación de los trabajadores mejora el trato al cliente?



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

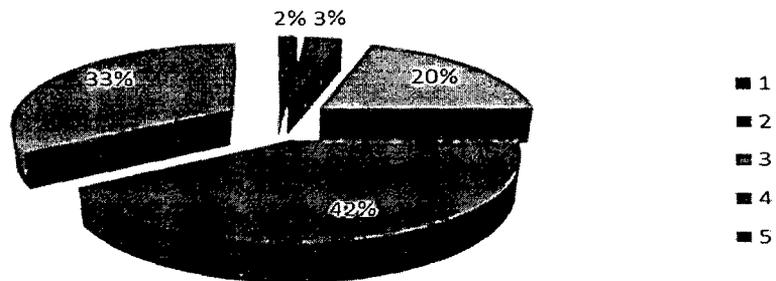
¿Los precios adecuados permiten ganar nuevos clientes?



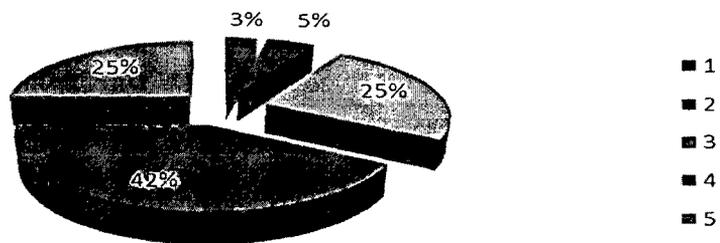
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

J.

**¿La elección de la plaza adecuada permite llegar a mas clientes?**



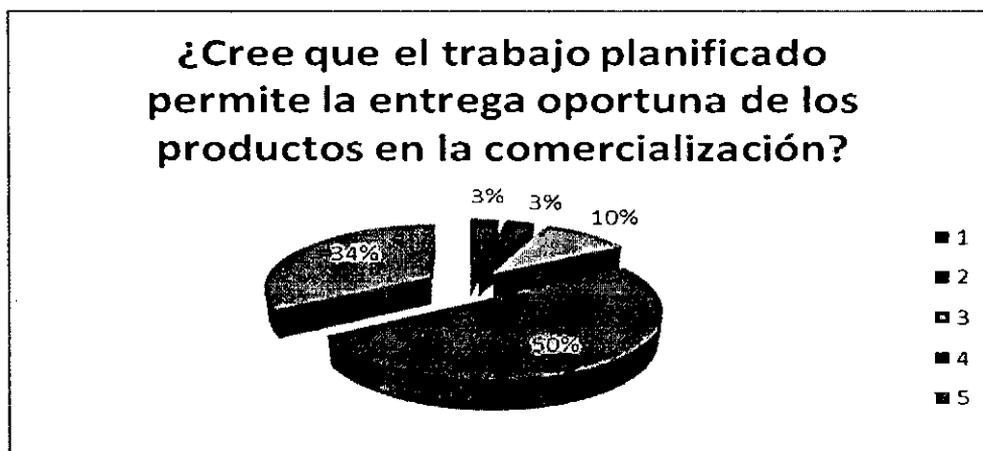
**¿La promoción adecuada permite difundir las bondades de los productos o servicios?**



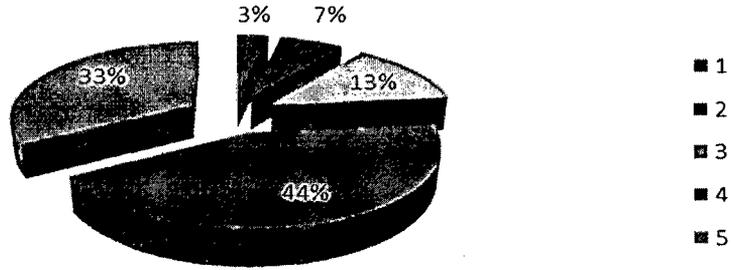
**TABLA 6.2 Sobre productividad y comercialización**

| Pregunta  | Alternativas de respuestas |           |            |            |            | TOTAL       |
|---|----------------------------|-----------|------------|------------|------------|-------------|
|   | NUNCA                      | POCO      | REGULAR    | MUCHO      | TODO       |             |
| ¿Cree que el trabajo planificado permite la entrega oportuna de los productos en la comercialización? | 10                         | 10        | 30         | 150        | 100        | 300         |
| ¿El uso de tecnología de punta minimiza los precios de comercialización?                              | 10                         | 20        | 40         | 130        | 100        | 300         |
| ¿Los materiales adecuados permiten mejores productos para la comercialización?                        | 15                         | 15        | 50         | 110        | 110        | 300         |
| ¿El uso de normas internacionales permite la comercialización en mercados internacionales?            | 10                         | 10        | 30         | 125        | 125        | 300         |
| ¿El control de calidad garantiza la comercialización en nuevos mercados?                              | 15                         | 25        | 65         | 135        | 60         | 300         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>60</b>                  | <b>80</b> | <b>215</b> | <b>650</b> | <b>495</b> | <b>1500</b> |

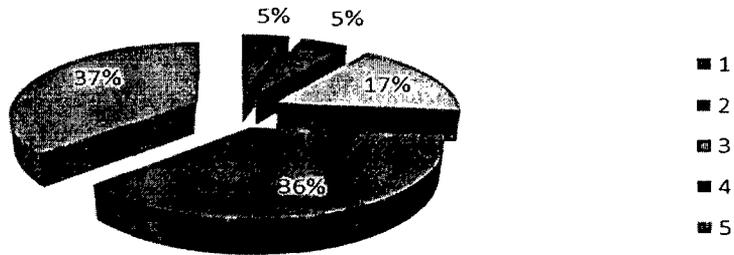
**6.3 GRÁFICOS DE RESULTADOS**



**¿El uso de tecnología de punta  
minimiza los precios de  
comercialización?**

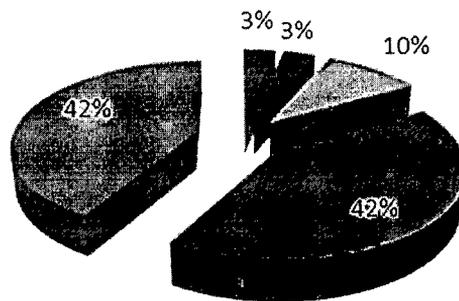


**¿Los materiales adecuados permiten  
mejores productos para la  
comercialización?**



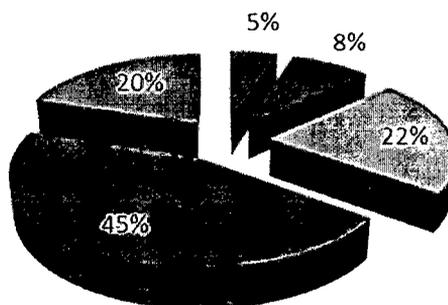
J.

**¿El uso de normas internacionales permite la comercialización en mercados internacionales?**



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**¿El control de calidad garantiza la comercialización en nuevos mercados?**



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

J.

**TABLA 6.3 Sobre dirección empresarial y posicionamiento**

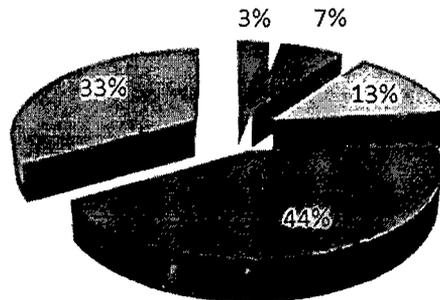
| Pregunta   | Alternativas de respuestas |           |            |            |            | TOTAL       |
|--|----------------------------|-----------|------------|------------|------------|-------------|
|  | NUNCA                      | POCO      | REGULAR    | MUCHO      | TODO       |             |
| ¿La organización adecuada permite competir con empresas del mismo giro?                  | 10                         | 10        | 30         | 150        | 100        | 300         |
| ¿El Uso de manuales de organización y funciones permite sobresalir entre otras empresas? | 10                         | 20        | 40         | 130        | 100        | 300         |
| ¿El uso de sistemas de información permite tomar decisiones sobre los clientes?          | 15                         | 15        | 50         | 110        | 110        | 300         |
| ¿El trabajo en equipo permite articular mejor el negocio?                                | 10                         | 10        | 30         | 125        | 125        | 300         |
| ¿La actitud y aptitud del gerente repercute en el logro de liderazgo?                    | 15                         | 25        | 65         | 135        | 60         | 300         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>60</b>                  | <b>80</b> | <b>215</b> | <b>650</b> | <b>495</b> | <b>1500</b> |

**6.4 GRÁFICOS DE RESULTADOS**



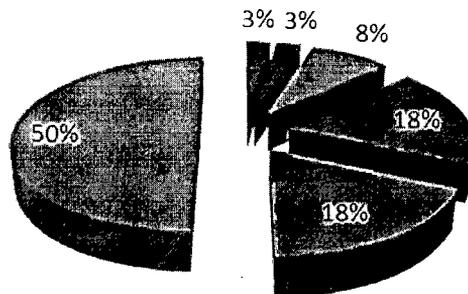
*J.*

**¿El Uso de manuales de organización y funciones permite sobresalir entre otras empresas?**



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

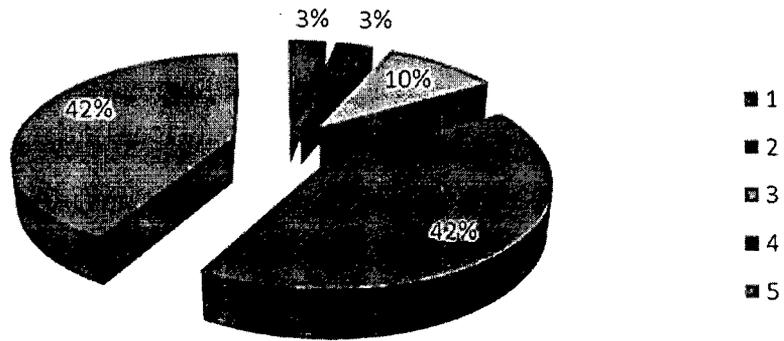
**¿El uso de sistemas de información permiten tomar decisiones sobre los clientes?**



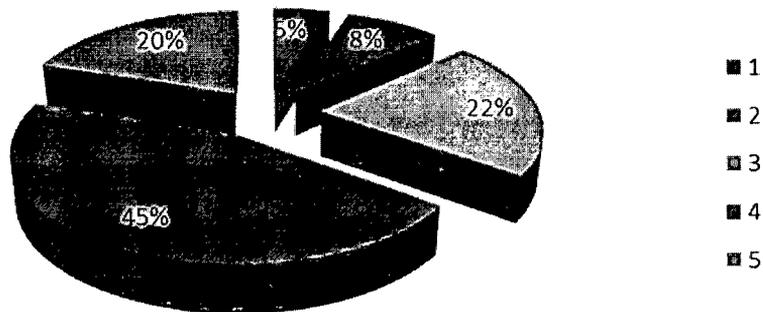
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

*Handwritten mark*

### ¿El trabajo en equipo permite articular mejor el negocio?



### La actitud y aptitud del gerente repercute en el logro de liderazgo?



## PRUEBA DE LA PRIMERA HIPÓTESIS SECUNDARIA

### 1. Formulación de las hipótesis

Ho: “Las estrategias no aseguran el crecimiento de las PYMES”  
”

H1: “Las estrategias aseguran el crecimiento de las PYMES”

El propósito de esta prueba de hipótesis es demostrar la independencia o dependencia de las variables. Teniendo en cuenta que H1 se anticipa a la dirección de la prueba, se realizó una prueba unilateral de cola derecha.

### 2. Nivel de significación

Asumimos el nivel de significación del 5%,

### 3. Estadística de prueba

Se utilizó la prueba Chi-cuadrada: 
$$\chi^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Donde: fo =frecuencia observada

fe =frecuencia esperada

La frecuencia observada y la frecuencia esperada se muestran en las siguientes tablas:

TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS

| Pregunta  | NUNCA | POCO | REGULAR | MUCHO | TODO | TOTAL |
|-----------|-------|------|---------|-------|------|-------|
| Sistema 1 | 20    | 40   | 130     | 100   | 10   | 300   |
| Sistema 2 | 40    | 20   | 70      | 100   | 70   | 300   |
| Sistema 3 | 5     | 25   | 50      | 120   | 100  | 300   |
| Sistema 4 | 5     | 10   | 60      | 125   | 100  | 300   |
| Sistema 5 | 10    | 15   | 75      | 125   | 75   | 300   |
| TOTAL     | 80    | 110  | 385     | 570   | 355  | 1500  |

J.

TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS

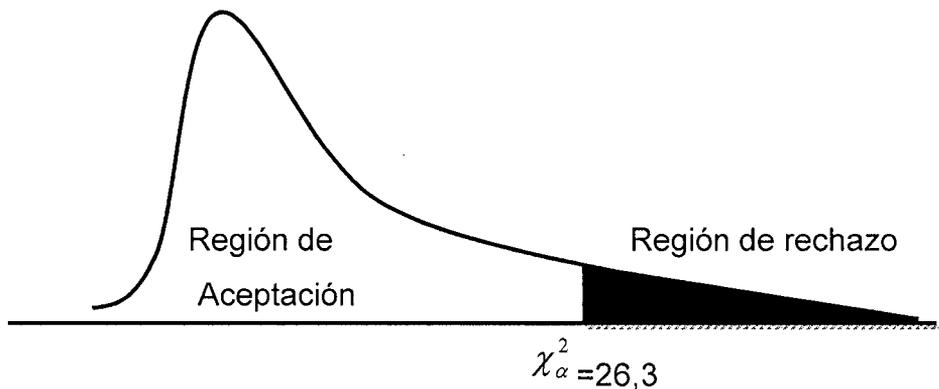
| Pregunta  | NUNCA | POCO | REGULAR | MUCHO | TODO | TOTAL |
|-----------|-------|------|---------|-------|------|-------|
| Sistema 1 | 16    | 22   | 77      | 114   | 71   | 300   |
| Sistema 2 | 16    | 22   | 77      | 114   | 71   | 300   |
| Sistema 3 | 16    | 22   | 77      | 114   | 71   | 300   |
| Sistema 4 | 16    | 22   | 77      | 114   | 71   | 300   |
| Sistema 5 | 16    | 22   | 77      | 114   | 71   | 300   |
| TOTAL     | 80    | 110  | 385     | 570   | 355  | 1500  |

**4 Valor crítico de la estadística de prueba**

Primero determinamos el valor crítico del estadístico  $\chi^2$ . En la tabla de distribución de Chi-cuadrada para la prueba de una sola cola con:

$\alpha = 5\%$  y Grados de libertad =  $(5 - 1)(5 - 1) = 16$

$\chi^2_{\alpha} = 26,3$



**5 Valor de la estadística de prueba**

TABLA CHI CUADRADO

| Pregunta  | NUNCA   | POCO     | REGULAR  | MUCHO    | TODO     | TOTAL    |
|-----------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Sistema 1 | 1.0000  | 14.7273  | 36.4805  | 1.7193   | 52.4085  | 106.3355 |
| Sistema 2 | 36.0000 | 0.1818   | 0.6364   | 1.7193   | 0.0141   | 38.55156 |
| Sistema 3 | 7.5625  | 0.4091   | 9.4675   | 0.3158   | 11.8451  | 29.59998 |
| Sistema 4 | 7.5625  | 6.5455   | 3.7532   | 1.0614   | 11.8451  | 30.76768 |
| Sistema 5 | 2.2500  | 2.2273   | 0.0519   | 1.0614   | 0.2254   | 5.815976 |
| TOTAL     | 54.375  | 24.09091 | 50.38961 | 5.877193 | 76.33803 | 211.0707 |

## 6. Toma de decisión

Como el valor de la estadística de prueba  $\chi^2_{calculado}$  está en la región de rechazo, se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$

Por lo tanto: La primera hipótesis

“Las estrategias aseguran el crecimiento de las PYMES”

Queda verificada

## PRUEBA DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS SECUNDARIA

### 1. Formulación de las hipótesis

$H_0$ : “La productividad no influye positivamente en la comercialización de las PYMES”

$H_1$ : “La productividad influye positivamente en la comercialización de las PYMES”

El propósito de esta prueba de hipótesis es demostrar la independencia o dependencia de las variables. Teniendo en cuenta que  $H_1$  se anticipa a la dirección de la prueba, se realizó una prueba unilateral de cola derecha.

### 2. Nivel de significación

Asumimos el nivel de significación del 5%,

### 3. Estadística de prueba

Se utilizó la prueba Chi-cuadrada: 
$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde  $f_o$  =frecuencia observada

$f_e$  =frecuencia esperada

La frecuencia observada y la frecuencia esperada se muestran en las siguientes tablas:

TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS

| Pregunta  | NUNCA | POCO | REGULAR | MUCHO | TODO | TOTAL |
|-----------|-------|------|---------|-------|------|-------|
| Sistema 1 | 10    | 10   | 30      | 150   | 100  | 300   |
| Sistema 2 | 10    | 20   | 40      | 130   | 100  | 300   |
| Sistema 3 | 15    | 15   | 50      | 110   | 110  | 300   |
| Sistema 4 | 10    | 10   | 30      | 125   | 125  | 300   |
| Sistema 5 | 15    | 25   | 65      | 135   | 60   | 300   |
| TOTAL     | 60    | 80   | 215     | 650   | 495  | 1500  |

TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS

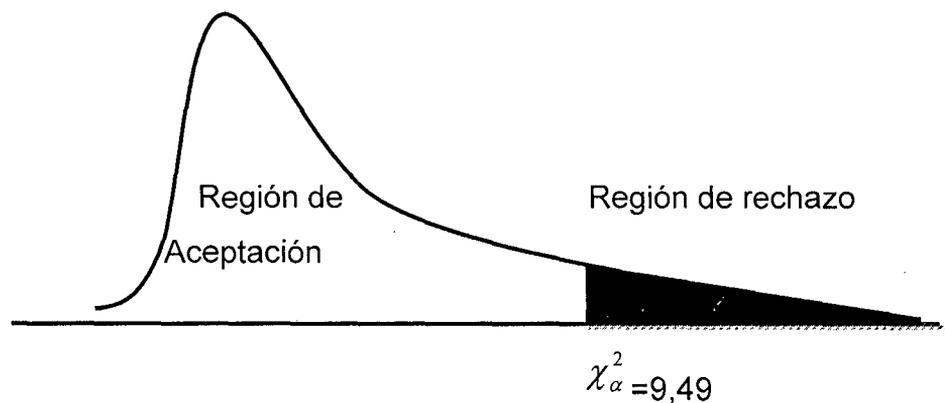
| Pregunta  | NUNCA | POCO | REGULAR | MUCHO | TODO | TOTAL |
|-----------|-------|------|---------|-------|------|-------|
| Sistema 1 | 12    | 16   | 43      | 130   | 99   | 300   |
| Sistema 2 | 12    | 16   | 43      | 130   | 99   | 300   |
| Sistema 3 | 12    | 16   | 43      | 130   | 99   | 300   |
| Sistema 4 | 12    | 16   | 43      | 130   | 99   | 300   |
| Sistema 5 | 12    | 16   | 43      | 130   | 99   | 300   |
| TOTAL     | 60    | 80   | 215     | 650   | 495  | 1500  |

#### 4 Valor crítico de la estadística de prueba

Primero determinamos el valor crítico del estadístico  $\chi^2$ . En la tabla de distribución de Chi-cuadrada para la prueba de una sola cola con:

$$\alpha = 5\% \text{ y Grados de libertad} = (5 - 1)(2 - 1) = 4$$

$$\chi_{\alpha}^2 = 9,49$$



## 5 Valor de la estadística de prueba

TABLA CHI CUADRADO

| Pregunta  | NUNCA  | POCO   | REGULAR  | MUCHO    | TODO     | TOTAL    |
|-----------|--------|--------|----------|----------|----------|----------|
| Sistema 1 | 0.3333 | 2.2500 | 3.9302   | 3.0769   | 0.0101   | 9.60059  |
| Sistema 2 | 0.3333 | 1.0000 | 0.2093   | 0.0000   | 0.0101   | 1.552737 |
| Sistema 3 | 0.7500 | 0.0625 | 1.1395   | 3.0769   | 1.2222   | 6.25118  |
| Sistema 4 | 0.3333 | 2.2500 | 3.9302   | 0.1923   | 6.8283   | 13.53416 |
| Sistema 5 | 0.7500 | 5.0625 | 11.2558  | 0.1923   | 15.3636  | 32.62426 |
| TOTAL     | 2.5    | 10.625 | 20.46512 | 6.538462 | 23.43434 | 63.56292 |

## 6. Toma de decisión

Como el valor de la estadística de prueba  $\chi^2_{calculado}$  está en la región de rechazo, se rechaza  $H_0$ , se acepta  $H_1$

Por lo tanto:

La segunda hipótesis

“La productividad influye positivamente en la comercialización de las PYMES”

Queda verificada.

## PRUEBA DE LA TERCERA HIPÓTESIS SECUNDARIA

### 1. Formulación de las hipótesis

$H_0$ : “La dirección empresarial no garantiza el posicionamiento de las PYMES”

$H_1$ : “La dirección empresarial garantiza el posicionamiento de las PYMES”

El propósito de esta prueba de hipótesis es demostrar la independencia o dependencia de las variables. Teniendo en cuenta que  $H_1$  se anticipa a la dirección de la prueba, se realizó una prueba unilateral de cola derecha.

### 2. Nivel de significación

Asumimos el nivel de significación del 5%,

#### 4. Estadística de prueba

Se utilizó la prueba Chi-cuadrada:  $\chi^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$

Donde fo = frecuencia observada  
fe = frecuencia esperada

La frecuencia observada y la frecuencia esperada se muestran en las siguientes tablas:

TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS

| Pregunta  | NUNCA | POCO | REGULAR | MUCHO | TODO | TOTAL |
|-----------|-------|------|---------|-------|------|-------|
| Sistema 1 | 12    | 14   | 26      | 140   | 108  | 300   |
| Sistema 2 | 14    | 25   | 36      | 129   | 96   | 300   |
| Sistema 3 | 22    | 17   | 47      | 102   | 112  | 300   |
| Sistema 4 | 16    | 18   | 24      | 133   | 109  | 300   |
| Sistema 5 | 19    | 22   | 55      | 126   | 78   | 300   |
| TOTAL     | 83    | 96   | 188     | 630   | 503  | 1500  |

TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS

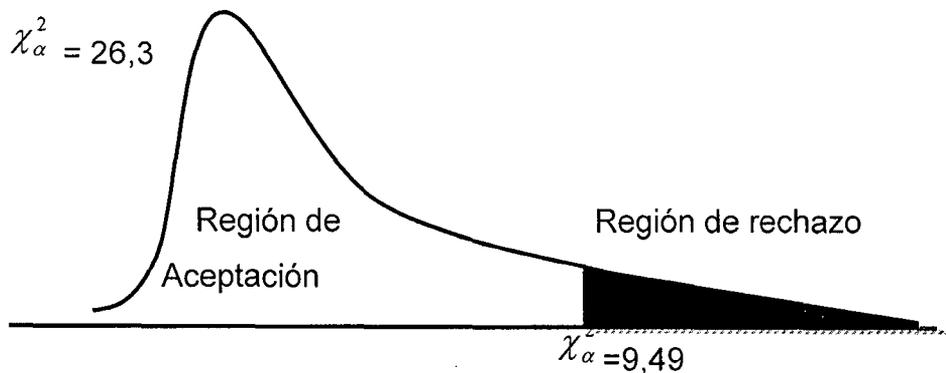
| Pregunta  | NUNCA | POCO | REGULAR | MUCHO | TODO  | TOTAL |
|-----------|-------|------|---------|-------|-------|-------|
| Sistema 1 | 16.6  | 19.2 | 37.6    | 126   | 100.6 | 300   |
| Sistema 2 | 16.6  | 19.2 | 37.6    | 126   | 100.6 | 300   |
| Sistema 3 | 16.6  | 19.2 | 37.6    | 126   | 100.6 | 300   |
| Sistema 4 | 16.6  | 19.2 | 37.6    | 126   | 100.6 | 300   |
| Sistema 5 | 16.6  | 19.2 | 37.6    | 126   | 100.6 | 300   |
| TOTAL     | 83    | 96   | 188     | 630   | 503   | 1500  |

#### 4 Valor crítico de la estadística de prueba

Primero determinamos el valor crítico del estadístico  $\chi^2$ . En la tabla de distribución de Chi-cuadrada para la prueba de una sola cola con:

$\alpha = 5\%$  y Grados de libertad =  $(5 - 1)(2 - 1) = 4$

$$\chi_{\alpha}^2 = 26,3$$



J.

## 5 Valor de la estadística de prueba

TABLA CHI CUADRADO

| Pregunta  | NUNCA    | POCO     | REGULAR  | MUCHO    | TODO    | TOTAL    |
|-----------|----------|----------|----------|----------|---------|----------|
| Sistema 1 | 1.2747   | 1.4083   | 3.5787   | 1.5556   | 0.5443  | 8.361645 |
| Sistema 2 | 0.4072   | 1.7521   | 0.0681   | 0.0714   | 0.2103  | 2.509164 |
| Sistema 3 | 1.7566   | 0.2521   | 2.3500   | 4.5714   | 1.2918  | 10.22199 |
| Sistema 4 | 0.0217   | 0.0750   | 4.9191   | 0.3889   | 0.7014  | 6.106116 |
| Sistema 5 | 0.3470   | 0.4083   | 8.0521   | 0.0000   | 5.0771  | 13.88459 |
| TOTAL     | 3.807229 | 3.895833 | 18.96809 | 6.587302 | 7.82505 | 41.0835  |

## 6. Toma de decisión

Como el valor de la estadística de prueba  $\chi^2_{calculado}$  está en la región de rechazo, se rechaza  $H_0$  se acepta  $H_1$

Por lo tanto:

La segunda hipótesis

“La dirección empresarial garantiza el posicionamiento de las PYMES”

Queda verificada.

Como las dos hipótesis secundarias han sido verificadas, la hipótesis principal:

Las ventajas competitivas incrementa el desarrollo de las PYMES agroindustriales del Perú.

Queda verificada.

## VII DISCUSIÓN

### CONCLUSIONES

- a. Las ventajas competitivas incrementa el desarrollo de las PYMES agroindustriales del Perú. Es decir las cualidades que tiene la organización referidas a sus habilidades, uso de recursos, conocimientos y otros atributos, los mismos que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible desarrollo superiores a los de aquellos.
- b. Las estrategias empleadas aseguran el crecimiento de las PYMES.
- c. La productividad influye positivamente en la comercialización de las PYMES.
- d. La dirección empresarial garantiza el posicionamiento de las PYMES.
- e.

### RECOMENDACIONES

Se sugiere:

- a. Para desarrollar las ventajas competitivas debe hacerse un diagnóstico profundo sobre la situación de la PYME agroindustrial y luego implementar las medidas del caso con el objetivo de lograr las ventajas competitivas.
- b. Las estrategias que permitan el crecimiento de las PYMES deben realizarse de manera sistemática usando los enfoques más desarrollados.
- c. La productividad de las PYMES debe alcanzar los estándares internacionales que le permitan no tener problemas en la comercialización
- d. La dirección empresarial de las PYMES debe jugar un papel importante para lograr el posicionamiento, para lo cual es necesario realizar la inducción a los trabajadores para que estos conozcan los objetivos y la filosofía de trabajo de la empresa.

## VIII REFERENCIALES

1. COLON GENERA, J. (2010, 23 de mayo). El reto de financiar las pymes. Negocios: Una publicación de El Nuevo Día, p. 6.
2. CUSTODIO COLLAZO, M. (2010, 07 de marzo). Cambios tributarios para las pymes. Negocios: Una publicación de El Nuevo Día, p. 12-13
3. GONZALES, J. (2009, 25 de enero). En busca de efectivo: Consejos prácticos para pequeños negocios. Negocios: Una publicación de El Nuevo Día, p. 12.
4. MARXUACH, S. (2012, 08 de agosto). Apoyando a nuestras PYMES. Negocios: Una publicación de El Nuevo Día, p. 6-7
5. SULLIVAN, M. (2010, 06 DE JUNIO). La clave para que las pymes sobrevivan.

## IX APÉNDICE

### CUESTIONARIO

#### Relación entre ventajas competitivas y desarrollo de pymes agroindustriales

Apellidos, Nombre: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Tiempo de Servicio \_\_\_\_\_

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las ventajas competitivas en el desarrollo de las pymes agroindustriales que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay repuestas buenas ni malas.

|    |   | Nunca | Poco | Regular<br>o Algo | Mucho | Todo o<br>Siempre |
|----|---|-------|------|-------------------|-------|-------------------|
| 1. | ¿Cree que al aumentar la calidad del producto tenemos mayores clientes?                               |       |      |                   |       |                   |
| 2. | ¿La capacitación de los trabajadores mejora el trato al cliente?                                      |       |      |                   |       |                   |
| 3. | ¿Los precios adecuados permiten ganar nuevos clientes?  |       |      |                   |       |                   |
| 4. | ¿La elección de la plaza adecuada permite llegar a más clientes?                                      |       |      |                   |       |                   |
| 5. | ¿La promoción adecuada permite difundir las bondades de los productos o servicios?                    |       |      |                   |       |                   |
| 6. | ¿Cree que el trabajo planificado permite la entrega oportuna de los productos en la comercialización? |       |      |                   |       |                   |
| 7. | ¿El uso de tecnología de punta minimiza los precios de comercialización?                              |       |      |                   |       |                   |

|     |  |  |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|--|--|
| 8.  | ¿Los materiales adecuados permiten mejores productos para la comercialización?             |  |  |  |  |  |
| 9.  | ¿El uso de normas internacionales permite la comercialización en mercados internacionales? |  |  |  |  |  |
| 10. | ¿El control de calidad garantiza la comercialización en nuevos mercados?                   |  |  |  |  |  |
| 11  | ¿La organización adecuada permite competir con empresas del mismo giro?                    |  |  |  |  |  |
| 12  | ¿El Uso de manuales de organización y funciones permite sobresalir entre otras empresas?   |  |  |  |  |  |
| 13  | ¿El uso de sistemas de información permite tomar decisiones sobre los clientes?            |  |  |  |  |  |
| 14  | ¿El trabajo en equipo permite articular mejor el negocio?                                  |  |  |  |  |  |
| 15  | ¿La actitud y aptitud del gerente repercute en el logro de liderazgo?                      |  |  |  |  |  |

**FUENTE PROPIA**

**X ANEXOS**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO: VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL DESARROLLO DE LAS PYMES AGROINDUSTRIALES**

| PROBLEMA  | OBJETIVO   | HIPÓTESIS   | OPERACIONALIZACIÓN   |   |   | MÉTODOS   |
|---|--|---|--|---|---|---|
|   |  |   | VARIABLE   | DEFINICIÓN CONCEPTUAL   | INDICADORES   |   |
| <p><b>PRINCIPAL</b><br/>¿Cuáles son las ventajas competitivas para el desarrollo de las PYMES agroindustriales del Perú?</p> <p><b>SECUNDARIO</b></p> <p>1. ¿De qué manera las estrategias influye en el crecimiento de las PYMES?</p> <p>2. ¿De qué manera la productividad influye en la comercialización de las PYMES?</p> <p>3. ¿De qué manera la dirección empresarial influye en el posicionamiento de las PYMES?</p> | <p><b>PRINCIPAL</b><br/>Determinar cuáles son las ventajas competitivas para el desarrollo de las PYMES agroindustriales del Perú.</p> <p><b>SECUNDARIO</b></p> <p>1. Conocer de qué manera las estrategias influye en el crecimiento de las PYMES.</p> <p>2. Averiguar de qué manera la productividad influye en la comercialización de las PYMES.</p> <p>3. Conocer de qué manera la dirección empresarial influye en el posicionamiento de las PYMES.</p> | <p><b>PRINCIPAL</b><br/>Las ventajas competitivas incrementa el desarrollo de las PYMES agroindustriales del Perú.</p> <p><b>SECUNDARIO</b></p> <p>1. Las estrategias aseguran el crecimiento de las PYMES.</p> <p>2. La productividad influye positivamente en la comercialización de las PYMES.</p> <p>3. La dirección empresarial garantiza el posicionamiento de las PYMES.</p> | <p>Variable independiente:</p> <p><b>X</b><br/><b>Ventajas competitivas</b></p><br><p>Variable dependiente:</p> <p><b>Y</b><br/><b>Desarrollo de las PYMES</b></p> | <p>Son cualidades que tiene la organización referidas a sus habilidades, uso de recursos, conocimientos y otros atributos, 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.</p> <p>Es el impulso que se sustenta en la utilización de tecnologías intensivas en mano de obra, capacidad de procesamiento de recursos locales, no requiere de grandes mercados, la infraestructura es mínima y su ubicación geográfica es eminentemente rural.</p> | <p>X1 Estrategias</p> <p>X2 Productividad</p> <p>X3 Dirección empresarial</p><br><p>Y1 Crecimiento</p> <p>Y2 Comercialización</p> <p>Y3 Posicionamiento</p> | <p><u>Tipo y Nivel:</u><br/>investigación Aplicada, Explicativo.</p> <p><u>Población y muestra.</u><br/>La población está conformada por todas las Pymes que realizan actividades de exportación, el total de empresas agroindustriales son 12015 distribuidas de la siguiente manera:<br/>Costa: 8721<br/>Sierra: 2378<br/>Selva: 916<br/>La muestra está conformada por 300 directivos de PYMES agroindustriales.</p> |

FUENTE PROPIA

**ANEXOS: CLASIFICACIÓN SECTORIAL DE LAS PYMES**

| <b>Sector Productivo</b>                                   | <b>Variable</b>         | <b>Microempresa</b>   | <b>Pequeña Empresa</b>     |
|--|-------------------------|-----------------------|----------------------------|
| <b>Agricultura</b>   | Superficie Agropecuaria | Hasta 10 Has.         | Entre 1-25 has             |
|  | Activos Fijos           | Hasta 50 UIT          | Entre 51-345 UIT           |
|  | Cabeza Ganado           | Hasta 100             | Entre 101-400              |
| <b>Pesca Artesanal</b>                                     | Capacidad De Bodega     | Hasta 15 TM           | Entre 15-90 TM             |
|  | Personal Ocupado        | Hasta 4 traba.        | Entre 5- 8 Trabajadores    |
| <b>Acuicultura</b>   | Producción              | Hasta 1 TM            | Entre 1.1 -2 TM            |
| <b>Artesanía</b>   | Producción              | Hasta 60 TM mes       | Entre 50 100 TM Mes        |
| <b>Minería</b>   | Producción              | Hasta 25 TM día       | Entre 25-150 TM día        |
| <b>Manufactura</b>   | Personal Ocupado        | Hasta 10 Trabajadores | Entre 11-50 Trabajadores   |
| <b>Construcción</b>  | Ventas Anuales          | Hasta 300,000.00      | Entre 300,000 y 2660,000   |
|  | Personal Ocupado        | Hasta 10 Trabajadores | Entre 11 y 22 trabajadores |
|  | Ventas Anuales          | Hasta 364,000         | Entre 364,000 -990,000     |
| <b>Transporte Terrestre.</b>                               | Nro. Unidades           | Hasta 4 unidades      | Entre 5 -16 Unidades       |
|  | Personal Ocupado        | Hasta 10 Trabajadores | Entre 10-22 trabajadores   |
| <b>Transporte Aéreo y Mar</b>                              | Ventas Anuales          |                       | Hasta 800.000              |
|  | Personal Ocupado        |                       | Hasta 26 Trabajadores      |
| <b>Comercio y Servicio</b>                                 | Personal Ocupado        | Hasta 10 Traba.       | De 11 a 30 Traba.          |
|  | Ventas Anuales          | Hasta 364,000         | Entre 364,000 -990,000     |
| Fuente : INEI (1999)                                       |                         |                       |                            |
| Elaboración: Gerencia De estudios Económicos del INDECOPI. |                         |                       |                            |

g.