

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



**INFLUENCIA DE LOS RECURSOS ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN
EMPRESARIAL EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES DEL
SECTOR AGROEXPORTADOR EN LA REGIÓN TACNA. 2020-2021.**

TESIS

Presentado por:

Mtro. Jeymi Fabiola Arias Hancoo

ORCID: 0000-0003-3769-1776

Asesor:

Dra. Orietta Mabel Barriga Soto

ORCID: 0000-0001-7783-313X

Para Obtener el Grado Académico de:

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

TACNA – PERU

2021

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

Tesis

**“INFLUENCIA DE LOS RECURSOS ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN
EMPRESARIAL EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES DEL
SECTOR AGROEXPORTADOR EN LA REGIÓN TACNA. 2020-2021.”**

Presentada por:

Mtro. Jeymi Fabiola Arias Hanco

Tesis sustentada y aprobada el 18 de noviembre de 2021; ante el siguiente jurado examinador:

PRESIDENTE: Dr. Mauro Javier Hurtado Mejía

SECRETARIO: Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado

VOCAL: Dr. Pedro Pablo Chambi Condori

ASESOR: Dra. Orietta Mabel Barriga Soto

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo Jeymi Fabiola Arias Hanco, en calidad de: Egresado del Doctorado en Administración de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificada con DNI 46107854

Soy autora de la tesis titulada:

“INFLUENCIA DE LOS RECURSOS ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES DEL SECTOR AGROEXPORTADOR EN LA REGIÓN TACNA. 2020-2021.”

DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de Doctor, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 22% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedora de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada.

En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones,

reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Tacna, 18 de noviembre de 2021



Jeymi Fabiola Arias Hanco
DNI: 46107854

Agradecimientos

A Dios.

Por darme la vida y cada oportunidad en ella, por las habilidades y talentos que me sigue regalando y por concederme salud para el logro de mis objetivos, además de su infinita gracia y amor.

A mi familia.

A mis padres, que me dieron el mejor ejemplo de perseverancia y constancia, gracias por sus enseñanzas y valores que me ayudan a ser mejor persona.

A mi esposo, por su apoyo incondicional, su comprensión y ayuda durante todo el proceso del doctorado.

A mis hermanos, por su motivación y por siempre estar presentes.

A mis maestros.

Por sus enseñanzas y paciencia en cada clase dictada, por compartir su conocimiento y experiencias.

A mis compañeros y amigos.

Por su ayuda y por ser parte del reto doctoral.

Dedicatoria

A mis hijas Camila, Emilia y Sofía

Por enseñarme el significado del amor incondicional, por ser mi máxima inspiración y el motivo de todo mi esfuerzo. No hay amor y sacrificio más grande que el de una madre por un hijo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XV
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
RESUMO	3
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	6
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.2.1. Interrogante Principal.....	13
1.2.2. Interrogantes Secundarias	13
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.4.1. Objetivo General.....	16
1.4.2. Objetivos Específicos.....	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	17
2.2. BASES TEÓRICAS.....	28
2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	92
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	97
3.1. HIPÓTESIS.....	97
3.1.1. Hipótesis General.....	97

3.1.2. Hipótesis Específicas	97
3.2. VARIABLES	98
3.2.1. Identificación de la variable independiente.....	98
3.2.2. Identificación de la variable dependiente.....	100
3.3. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	102
3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	105
3.5. ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	106
3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	106
3.7. PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	106
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	133
4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	133
4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	136
4.3. RESULTADOS.....	139
4.4. PRUEBA ESTADÍSTICA	271
4.5. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	286
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	300
5.1. CONCLUSIONES	300
5.2. RECOMENDACIONES	308
PROPUESTA	314
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	322
ANEXOS.....	331

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Nociones principales de los Recursos Estratégicos	29
Tabla 2 Tipologías de recurso	36
Tabla 3 Nociones principales de la Competitividad	64
Tabla 4 Factores determinantes de la competitividad	71
Tabla 5 Caracterización de las fases de un cluster	84
Tabla 6 Variable Independiente - Recursos estratégicos de gestión empresarial	98
Tabla 7 Indicadores - Recursos estratégicos de gestión empresarial	99
Tabla 8 Variable Dependiente - Competitividad	100
Tabla 9 Indicadores – Competitividad	101
Tabla 10 Modelos teóricos bases para la elaboración del Instrumento	107
Tabla 11 Contenido del Instrumento	110
Tabla 12 Información sobre la validación de expertos	112
Tabla 13 Casos válidos para determinar fiabilidad	115
Tabla 14 Determinación de Alpha de cronbach	115
Tabla 15 Valoración del coeficiente de Alfa de cronbach	116
Tabla 16 Coeficiente de Alfa de cronbach para variable independiente	117
Tabla 17 Matriz de correlación por dimensiones para variable independiente	118
Tabla 18 Coeficiente de Alpha de cronbach para variable dependiente	118
Tabla 19 Matriz de correlación por dimensiones para variable dependiente	119
Tabla 20 Coeficiente de Alfa de cronbach por dimensiones para las variables	120
Tabla 21 Matriz de correlación por dimensiones para variables de estudio	121
Tabla 22 Enunciados por dimensiones para variable independiente	122
Tabla 23 Enunciados por dimensiones para variable dependiente	122
Tabla 24 Escala de baremación para la dimensión: Recursos Tangibles	123
Tabla 25 Escala de baremación para la dimensión: Recursos Intangibles	124
Tabla 26 Escala de baremación para la dimensión: Recursos Humanos	124
Tabla 27 Escala de baremación para la dimensión: Recursos de Capital Organizacional	125
Tabla 28 Escala de baremación para la variable Recursos Estratégicos de Gestión empresarial	126

Tabla 29 Escala de baremación para la dimensión: Condiciones de los Factores ..	127
Tabla 30 Escala de baremación para la dimensión: Condiciones de la demanda ...	127
Tabla 31 Escala de baremación para la dimensión: Estrategia, estructura y rivalidad empresarial	128
Tabla 32 Escala de baremación para la dimensión: Industrias relacionadas y de apoyo	129
Tabla 33 Escala de baremación para la dimensión: Gobierno	129
Tabla 34 Escala de baremación para la dimensión: Azar	130
Tabla 35 Escala de baremación para la variable Competitividad	131
Tabla 36 Formato del cuestionario	134
Tabla 37 Reuniones para recolección de información	136
Tabla 38 Sector Agroexportador: Principales productos de exportación, 2021.....	139
Tabla 39 Sector Agroexportador: Superficie total de todas las parcelas o chacras, 2021	142
Tabla 40 Sector Agroexportador: Año de inicio de operaciones, 2021	144
Tabla 41 Sector Agroexportador: Sexo del informante, 2021	146
Tabla 42 Sector Agroexportador: Edad del informante, 2021	147
Tabla 43 Sector Agroexportador: Nivel de estudios alcanzado, 2021	149
Tabla 44 Sector Agroexportador: Régimen de propiedad del local principal de producción, 2021.....	151
Tabla 45 Sector Agroexportador: Indicadores financieros para la toma de decisiones, 2021.....	152
Tabla 46 Sector Agroexportador: Redes Sociales, 2021.....	154
Tabla 47 Sector Agroexportador: Equipos y servicios informáticos, 2021	155
Tabla 48 Sector Agroexportador: Visión y misión, 2021	157
Tabla 49 Sector Agroexportador: Identificación con la visión, 2021	158
Tabla 50 Sector Agroexportador: Marca, 2021	160
Tabla 51 Sector Agroexportador: Inscripción de marca, 2021	162
Tabla 52 Sector Agroexportador: Capacitación del dueño, 2021	164
Tabla 53 Sector Agroexportador: Temática de capacitación del dueño, 2021.....	166
Tabla 54 Sector Agroexportador: Capacitación del personal, 2021	168
Tabla 55 Sector Agroexportador: Temática de capacitación del personal, 2021	169

Tabla 56 Sector Agroexportador: Integración del personal para logros de objetivos y metas, 2021	171
Tabla 57 Sector Agroexportador: Canales de comunicación eficientes, 2021.....	172
Tabla 58 Sector Agroexportador: Evaluación de trabajadores, 2021.....	174
Tabla 59 Sector Agroexportador: Persona a cargo de la empresa, 2021	175
Tabla 60 Sector Agroexportador: Número de trabajadores, 2021	177
Tabla 61 Sector Agroexportador: Procesos y procedimientos, 2021	178
Tabla 62 Sector Agroexportador: Plan Estratégico, 2021	180
Tabla 63 Sector Agroexportador: Supervisión de funciones, 2021	181
Tabla 64 Sector Agroexportador: Control y verificación al proceso de producción, 2021.....	183
Tabla 65 Sector Agroexportador: Sistemas de Gestión (Software), 2021	184
Tabla 66 Sector Agroexportador: Infraestructura, 2021	186
Tabla 67 Sector Agroexportador: Almacén propio, 2021	187
Tabla 68 Sector Agroexportador: Personal disponible en el mercado, 2021	189
Tabla 69 Sector Agroexportador: Disponibilidad de capital financiero, 2021	190
Tabla 70 Sector Agroexportador: Transporte, 2021	192
Tabla 71 Sector Agroexportador: Equipos y maquinaria, 2021.....	193
Tabla 72 Sector Agroexportador: Transacciones comerciales por internet, 2021 ..	195
Tabla 73 Sector Agroexportador: Financiamiento para nuevas inversiones, 2021 .	196
Tabla 74 Sector Agroexportador: Créditos en entidades financieras, 2021	198
Tabla 75 Sector Agroexportador: Certificaciones de calidad, 2021	199
Tabla 76 Sector Agroexportador: Número de Certificaciones de calidad, 2021	201
Tabla 77 Sector Agroexportador: Exigencias de calidad, 2021	203
Tabla 78 Sector Agroexportador: Número de mercados de destino, 2021	205
Tabla 79 Sector Agroexportador: Investigación, 2021	207
Tabla 80 Sector Agroexportador: Tiempo-Entrega de productos, 2021	209
Tabla 81 Sector Agroexportador: Participación en eventos de tecnologías innovadoras, 2021.....	210
Tabla 82 Sector Agroexportador: Residuos de producción, 2021	212
Tabla 83 Sector Agroexportador: Medio ambiente, 2021	214

Tabla 84 Sector Agroexportador: Proveedores con condiciones para exportar, 2021	215
Tabla 85 Sector Agroexportador: Diferenciación de productos, 2021.....	217
Tabla 86 Sector Agroexportador: Materiales, insumos o suministros exclusivos, 2021	218
Tabla 87 Sector Agroexportador: Término de comercio internacional, 2021.....	220
Tabla 88 Sector Agroexportador: Vínculos de amistad con clientes, 2021	222
Tabla 89 Sector Agroexportador: Número de proveedores, 2021	223
Tabla 90 Sector Agroexportador: Beneficios de proveedores, 2021	225
Tabla 91 Sector Agroexportador: Número de competidores directos, 2021.....	226
Tabla 92 Sector Agroexportador: Factor diferenciador del competidor principal, 2021	228
Tabla 93 Sector Agroexportador: Uso de información de instituciones, 2021	229
Tabla 94 Sector Agroexportador: Inscripción en instituciones, 2021	231
Tabla 95 Sector Agroexportador: Conocimiento de los programas de apoyo del estado, 2021.....	233
Tabla 96 Sector Agroexportador: Participación de los programas de apoyo del estado, 2021.....	234
Tabla 97 Sector Agroexportador: Organización con fines empresariales, 2021	236
Tabla 98 Sector Agroexportador: Asociación de exportadores, 2021	237
Tabla 99 Sector Agroexportador: Tercerización de Procesos, 2021.....	239
Tabla 100 Sector Agroexportador: Capacidad crediticia, 2021	241
Tabla 101 Sector Agroexportador: Promoción de políticas y acciones del gobierno, 2021.....	244
Tabla 102 Sector Agroexportador: Tipo de cambio, 2021.....	246
Tabla 103 Sector Agroexportador: Conocimiento de tratados internacionales, 2021	248
Tabla 104 Sector Agroexportador: Beneficios de los TLC, 2021.....	250
Tabla 105 Sector Agroexportador: Beneficios tributarios, 2021	251
Tabla 106 Sector Agroexportador: Variación de precios, 2021.....	253
Tabla 107 Sector Agroexportador: Periodos estacionales, 2021	254
Tabla 108 Sector Agroexportador: Información agroclimática	256

Tabla 109 Indicadores de la dimensión: Recursos Tangibles	258
Tabla 110 Indicadores de la dimensión: Recursos Intangibles	259
Tabla 111 Indicadores de la dimensión: Recursos Humanos.....	260
Tabla 112 Indicadores de la dimensión: Recursos de Capital Organizacional	261
Tabla 113 Indicadores de la variable: Recursos Estratégicos de Gestión Empresarial	262
Tabla 114 Indicadores de la dimensión: Condiciones de los Factores.....	263
Tabla 115 Indicadores de la dimensión: Condiciones de la Demanda.....	264
Tabla 116 Indicadores de la dimensión: Estrategia, Estructura y Rivalidad Empresarial	265
Tabla 117 Indicadores de la dimensión: Industrias Relacionadas y de Apoyo	266
Tabla 118 Indicadores de la dimensión: Gobierno	267
Tabla 119 Indicadores de la dimensión: Azar.....	268
Tabla 120 Indicadores de la variable: Competitividad	269
Tabla 121 Prueba de Normalidad	270
Tabla 122 Tabla cruzada indicadores de variable independiente y dependiente	272
Tabla 123 Prueba Chi-cuadrado para hipótesis general.....	272
Tabla 124 Tabla cruzada indicadores de recursos tangibles y variable dependiente	275
Tabla 125 Prueba Chi-cuadrado para hipótesis específica primera	275
Tabla 126 Tabla cruzada indicadores de recursos intangibles y variable dependiente	278
Tabla 127 Prueba Chi-cuadrado para hipótesis específica segunda.....	278
Tabla 128 Tabla cruzada indicadores de recursos humanos y variable dependiente	281
Tabla 129 Prueba Chi-cuadrado para hipótesis específica tercera.....	281
Tabla 130 Tabla cruzada indicadores de recursos de capital organizacional y variable dependiente	284
Tabla 131 Prueba Chi-cuadrado para hipótesis específica cuarta.....	284

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Recursos estratégicos intangibles	31
Figura 2 Estrategia Empresarial.....	33
Figura 3 Recursos Empresariales.....	37
Figura 4 Recursos Estratégicos en la Gestión Empresarial.....	40
Figura 5 Modelo VRIO.....	42
Figura 6 Enfoque basado en la teoría de los recursos y las capacidades para el análisis estratégico	44
Figura 7 Modelo Balance Scorecard.....	46
Figura 8 Mapa de Procesos	48
Figura 9 Relación entre recursos, las capacidades y ventaja competitiva.....	51
Figura 10 Recursos Físicos	52
Figura 11 Elementos de la cultura	55
Figura 12 Gestión de recursos humanos	57
Figura 13 Fases de la competitividad.....	63
Figura 14 Orden de ventajas competitivas.....	67
Figura 15 Bases de las ventajas competitivas	68
Figura 16 Factores determinantes de la competitividad.....	69
Figura 17 Tipos de crisis en la competitividad	72
Figura 18 Planos para la transformación competitiva.....	74
Figura 19 Factores para la transformación competitiva.....	75
Figura 20 Mapa de competitividad	77
Figura 21 Las cinco fuerzas competitivas.....	79
Figura 22 Entorno de competitividad Externa de las Mypes	81
Figura 23 Cadena de Valor Genérica.....	82
Figura 24 Modelo del diamante competitivo	86
Figura 25 Participación del Gobierno	89
Figura 26 Acontecimientos imprevistos	90
Figura 27 Proceso en el enfoque cuantitativo	104
Figura 28 Sector Agroexportador: Principales productos de exportación, 2021	141

Figura 29 Sector Agroexportador: Superficie total de todas las parcelas o chacras, 2021.....	143
Figura 30 Sector Agroexportador: Año de inicio de operaciones.....	144
Figura 31 Sector Agroexportador: Sexo del informante.....	146
Figura 32 Sector Agroexportador: Edad del informante, 2021.....	148
Figura 33 Sector Agroexportador: Nivel de estudios alcanzado, 2021.....	149
Figura 34 Sector Agroexportador: Régimen de propiedad del local principal de producción, 2021.....	151
Figura 35 Sector Agroexportador: Indicadores financieros para la toma de decisiones, 2021.....	153
Figura 36 Sector Agroexportador: Redes Sociales, 2021.....	154
Figura 37 Sector Agroexportador: Equipos y servicios informáticos, 2021.....	156
Figura 38 Sector Agroexportador: Visión y misión, 2021.....	157
Figura 39 Sector Agroexportador: Identificación con la visión, 2021.....	159
Figura 40 Sector Agroexportador: Marca, 2021.....	161
Figura 41 Sector Agroexportador: Inscripción de marca, 2021.....	163
Figura 42 Sector Agroexportador: Capacitación del dueño, 2021.....	164
Figura 43 Sector Agroexportador: Temática de capacitación del dueño, 2021.....	166
Figura 44 Sector Agroexportador: Capacitación del personal, 2021.....	168
Figura 45 Sector Agroexportador: Temática de capacitación del personal, 2021 ..	170
Figura 46 Sector Agroexportador: Integración del personal para logros de objetivos y metas, 2021.....	171
Figura 47 Sector Agroexportador: Canales de comunicación eficientes, 2021.....	173
Figura 48 Sector Agroexportador: Evaluación de trabajadores, 2021.....	174
Figura 49 Sector Agroexportador: Persona a cargo de la empresa, 2021.....	176
Figura 50 Sector Agroexportador: Número de trabajadores, 2021.....	177
Figura 51 Sector Agroexportador: Procesos y procedimientos, 2021.....	179
Figura 52 Sector Agroexportador: Plan Estratégico, 2021.....	180
Figura 53 Sector Agroexportador: Supervisión de funciones, 2021.....	182
Figura 54 Sector Agroexportador: Control y verificación al proceso de producción, 2021.....	183
Figura 55 Sector Agroexportador: Sistemas de Gestión (Software), 2021.....	185

Figura 56 Sector Agroexportador: Infraestructura, 2021	186
Figura 57 Sector Agroexportador: Almacén propio, 2021	188
Figura 58 Sector Agroexportador: Personal disponible en el mercado, 2021.....	189
Figura 59 Sector Agroexportador: Disponibilidad de capital financiero, 2021	191
Figura 60 Sector Agroexportador: Transporte, 2021	192
Figura 61 Sector Agroexportador: Equipos y maquinaria, 2021	194
Figura 62 Sector Agroexportador: Transacciones comerciales por internet, 2021 .	195
Figura 63 Sector Agroexportador: Financiamiento para nuevas inversiones, 2021	197
Figura 64 Sector Agroexportador: Créditos en entidades financieras, 2021	198
Figura 65 Sector Agroexportador: Certificaciones de calidad, 2021	200
Figura 66 Sector Agroexportador: Número de Certificaciones de calidad, 2021 ...	201
Figura 67 Sector Agroexportador: Exigencias de calidad, 2021.....	203
Figura 68 Sector Agroexportador: Número de mercados de destino, 2021	206
Figura 69 Sector Agroexportador: Investigación, 2021	208
Figura 70 Sector Agroexportador: Tiempo-Entrega de productos, 2021.....	209
Figura 71 Sector Agroexportador: Participación en eventos de tecnologías innovadoras, 2021	211
Figura 72 Sector Agroexportador: Residuos de producción, 2021	213
Figura 73 Sector Agroexportador: Medio ambiente, 2021	214
Figura 74 Sector Agroexportador: Proveedores con condiciones para exportar, 2021	216
Figura 75 Sector Agroexportador: Diferenciación de productos, 2021	217
Figura 76 Sector Agroexportador: Materiales, insumos o suministros exclusivos, 2021	219
Figura 77 Sector Agroexportador: Término de comercio internacional, 2021	221
Figura 78 Sector Agroexportador: Vínculos de amistad con clientes, 2021	222
Figura 79 Sector Agroexportador: Número de proveedores, 2021	224
Figura 80 Sector Agroexportador: Beneficios de proveedores, 2021	225
Figura 81 Sector Agroexportador: Número de competidores directos, 2021	227
Figura 82 Sector Agroexportador: Factor diferenciador del competidor principal, 2021	228
Figura 83 Sector Agroexportador: Uso de información de instituciones, 2021.....	230

Figura 84 Sector Agroexportador: Inscripción en instituciones, 2021	231
Figura 85 Sector Agroexportador: Conocimiento de los programas de apoyo del estado, 2021	233
Figura 86 Sector Agroexportador: Participación de los programas de apoyo del estado, 2021.....	235
Figura 87 Sector Agroexportador: Organización con fines empresariales, 2021 ...	236
Figura 88 Sector Agroexportador: Asociación de exportadores, 2021	238
Figura 89 Sector Agroexportador: Tercerización de Procesos, 2021	240
Figura 90 Sector Agroexportador: Capacidad crediticia, 2021.....	242
Figura 91 Sector Agroexportador: Promoción de políticas y acciones del gobierno, 2021.....	244
Figura 92 Sector Agroexportador: Tipo de cambio, 2021	246
Figura 93 Sector Agroexportador: Conocimiento de tratados internacionales, 2021	248
Figura 94 Sector Agroexportador: Beneficios de los TLC, 2021	250
Figura 95 Sector Agroexportador: Beneficios tributarios, 2021	252
Figura 96 Sector Agroexportador: Variación de precios, 2021	253
Figura 97 Sector Agroexportador: Periodos estacionales, 2021	255
Figura 98 Sector Agroexportador: Información agroclimática, 2021	257
Figura 99 Modelo de crecimiento empresarial basado en recursos estratégicos.....	320

RESUMEN

La competitividad es considerada uno de los ejes de mayor importancia a nivel internacional y es fundamental para el crecimiento de los sectores económicos de un país, por lo cual su estudio no solo es trascendental a nivel académico sino aún más a nivel empresarial, en este sentido la evaluación y análisis debe partir desde una perspectiva microeconómica, tomando en cuenta que las mypes son una importante fuente de crecimiento en las economías de países en desarrollo, y para generar ventaja competitiva y posicionamiento en el mercado se deben desarrollar recursos estratégicos de gestión empresarial que permitan mejorar su valor en el mercado.

Por consiguiente, la presente investigación tiene como objetivo determinar la influencia de los recursos estratégicos de gestión empresarial en la competitividad, con el fin de diseñar un modelo de recursos estratégicos de gestión empresarial que permita la mejora de la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna; el tipo de Investigación para el estudio es básica, con un diseño descriptivo, explicativo y correlacional de corte transversal, la metodología emplea un censo dirigido a las mypes del sector agroexportador de la Región de Tacna.

Los principales resultados muestran que los niveles para las dimensiones recursos tangibles, intangibles, humanos y capital organizacional de los recursos estratégicos de gestión empresarial en las mypes son bajos, y en consecuencia el nivel de competitividad para las mypes también resulta bajo, por lo tanto se concluye que los recursos estratégicos de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna, y en este sentido, se genera un nuevo modelo de crecimiento empresarial que busca explicar la relación entre las variables estudiadas, fortaleciendo los estudios teóricos y dotando a las mypes herramientas que permitan la mejora de su competitividad.

Palabras clave: Competitividad, Recursos estratégicos, Gestión empresarial, Mype, Sector Agroexportador.

ABSTRACT

Competitiveness is considered one of the most important axes at the international level and is fundamental for the growth of the economic sectors of a country, for which its study is not only transcendental at the academic level but even more at the business level, in this sense the evaluation and analysis must start from a microeconomic perspective, taking into account that the mypes are an important source of growth in the economies of developing countries, and to generate competitive advantage and market positioning, strategic business management resources must be developed that allow them to improve their value in the market.

Consequently, the present research aims to determine the influence of strategic business management resources on competitiveness, in order to design a model of strategic business management resources that allows the improvement of the competitiveness of the mypes of the agro-export sector in the Tacna Region; The type of research for the study is basic, with a descriptive, explanatory and correlational cross-sectional design, the methodology uses a census directed at the mypes of the agro-export sector of the Tacna Region.

The main results show that the levels for the tangible, intangible, human and organizational capital dimensions of the strategic resources of business management in the MSEs are low, and consequently the level of competitiveness for the MSEs is also low, therefore concludes that the strategic resources of business management significantly influence the competitiveness of the mypes of the agro-export sector in the Tacna Region, and in this sense, a new business growth model is generated that seeks to explain the relationship between the variables studied, strengthening the studies theoretical and providing mypes with tools that allow them to improve their competitiveness.

Keywords: Competitiveness, Strategic resources, Business management, Mype, Agro-export sector.

RESUMO

A competitividade é considerada um dos eixos mais importantes a nível internacional e é essencial para o crescimento dos setores económicos de um país, razão pela qual o seu estudo não é apenas transcendental a nível académico mas ainda mais a nível empresarial, neste sentido A avaliação e análise devem partir de uma perspectiva microeconómica, levando em consideração que as MPEs são uma importante fonte de crescimento nas economias dos países em desenvolvimento, e para gerar vantagem competitiva e posicionamento de mercado devem ser desenvolvidos recursos de gestão estratégica de negócios que permitam para melhorar seu valor no mercado.

Consequentemente, a presente pesquisa visa determinar a influência dos recursos de gestão estratégica de negócios na competitividade, a fim de desenhar um modelo de recursos de gestão estratégica de negócios que permita a melhoria da competitividade dos mypes do setor agroexportador na Região de Tacna; O tipo de pesquisa do estudo é básico, com delineamento transversal descritivo, explicativo e correlacional, a metodologia utiliza um censo direcionado aos mypes do setor agroexportador da Região de Tacna.

Os principais resultados mostram que os níveis para as dimensões de capital tangível, intangível, humano e organizacional dos recursos estratégicos de gestão empresarial nas MPEs são baixos e, conseqüentemente, o nível de competitividade das MPEs também é baixo, conclui-se que os recursos estratégicos de gestão empresarial influenciam significativamente a competitividade dos mypes do setor agroexportador na Região de Tacna, e neste sentido, é gerado um novo modelo de crescimento empresarial que procura explicar a relação entre as variáveis estudadas, fortalecendo os estudos teóricos e proporcionando mypes com ferramentas que permitem melhorar sua competitividade.

Palavras-chave: Competitividade, Recursos estratégicos, Gestão empresarial, Mype, Setor agroexportador.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se denomina “Influencia de los recursos estratégicos de gestión empresarial en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna”. El periodo de estudio considerado para esta investigación son los años 2020 y 2021.

La población de estudio considerada para esta investigación son las micro y pequeñas empresas agroexportadoras de la Región de Tacna, las cuales poseen características únicas en cuanto a su realidad, entorno y problemática, así como su comportamiento y crecimiento en el sector.

Las Mypes del sector agroexportador de Tacna, poseen un gran potencial exportador, sin embargo, las empresas de este sector no cuentan con la capacidad suficiente de producción y muestran dificultades para crear respuestas rápidas en el mercado, por lo cual la importancia de conocer su situación y problemática actual que ayude a identificar y potencializar sus recursos estratégicos de gestión empresarial, los cuales son trascendentales en la generación de ventajas competitivas, donde es necesario la concepción de nuevos indicadores que sean apropiados y se adapten a la realidad de la mype agroexportadora.

El propósito de la presente investigación es determinar la influencia de los recursos estratégicos de gestión empresarial en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna, que sirva como base para el diseño de un modelo de gestión de recursos estratégicos de gestión empresarial que se ajuste a la realidad actual del sector de estudio.

La presente tesis se presenta bajo un lenguaje sencillo y claro, en donde la estructura busca ser dinámica y de fácil comprensión con el propósito de ser guía para los agentes de acción involucrados con el sector de estudio como empresarios, profesionales, académicos, estudiantes y público en general que busquen ahondar en los estudios enfocados al sector de estudio, profundizando así sus conocimientos para la mejora del sector.

La estructura general de la presente tesis sigue los lineamientos de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna y se presenta de la siguiente manera:

El problema, en donde se puntualizan aspectos importantes de la investigación como el planteamiento del problema, la formulación del problema, la justificación de la investigación y los objetivos generales y específicos que sirven como punto de partida del proceso de investigación.

Marco Teórico, en donde se presentan los antecedentes de investigación, los principales aportes teóricos relacionados al tema de investigación, el desarrollo de los aspectos más importantes concerniente a las variables de investigación que servirán como base para el desglose de indicadores y marco metodológico a seguir, así también la definición de conceptos de la presente tesis.

Marco Metodológico, en este capítulo se detallan las hipótesis y variables de estudio, la población y muestra correspondientes a la investigación, asimismo se detallan aspectos relacionados al diseño mismo de la investigación, es decir, a la forma y procedimientos que se siguieron para la ejecución de técnicas e instrumentos para el análisis de resultados y comprobación de las hipótesis planteadas en la investigación.

Resultados, en este capítulo se describe el trabajo de campo realizado y se presenta un análisis minucioso de los resultados del instrumento aplicado al sector de estudio, siendo esta parte una de las más trascendentales de la investigación ya que busca precisar las evidencias empíricas de la investigación dando fundamento a las pruebas estadísticas y a la comprobación de hipótesis

Conclusiones y Recomendaciones, en este apartado se presenta de manera concisa los resultados más importantes de la presente tesis los cuales sirven como punto de partida para el diseño de la propuesta del modelo de recursos estratégicos de gestión empresarial.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Micro y Pequeñas empresas (Mypes) han cobrado gran valor a nivel mundial las últimas décadas, es por ello que diversas investigaciones se centran en conocer su realidad, considerando que su relación con la economía global ya sea del sector, región o país es significativo para el crecimiento económico. En este sentido (Romero, D.; Pertuz, V. & Orozco, E., 2020) manifiestan que, a nivel mundial, se reconoce la importancia que generan las Mypes para la economía, específicamente en términos de empleo, distribución del ingreso y producción.

Diversos autores internacionales analizan efectos de una buena gestión de las mypes para la economía, así (Okpara, J. & Wynn, P, 2007); (Navarro, 2008) analizan que los negocios pequeños son calificados como la fuerza que impulsa el crecimiento económico, la generación de empleo y los responsables de la disminución de la pobreza en países en vías de desarrollo. En concordancia al (Banco Mundial, 2016) que afirma que los emprendedores y las pequeñas empresas impulsan el crecimiento económico y a la generación de empleos.

La mayoría de estas mypes son en general empresas familiares, así (Romero, 2006) destaca que las estrategias empresariales y los resultados económicos dependen de las relaciones intrafamiliares, igualmente como las condiciones de entorno que inciden en la permanencia y desarrollo de estas organizaciones.

Según (Dini, M & Stumpo, G., 2018) en América Latina las mypes forman parte esencial del tejido productivo, en donde el 99% de las empresas formales latinoamericanas son mypes y el 61% del empleo formal es generado por estas empresas, lo que las vuelve un actor principal

para garantizar la viabilidad y empuje de la transformación generadora de una nueva dinámica de desarrollo que permita un crecimiento económico más rápido y continuo, que al mismo tiempo sea incluyente y sostenible. Sin embargo a pesar del aporte que las empresas familiares hacen a la economía de un país y de su fortaleza financiera es lamentable ver cómo muchas de ellas desaparecen al poco tiempo; esto en parte se debe a los múltiples problemas que enfrentan a lo largo de su evolución, (Gómez, G.; Betancourt, J. & Zapata, N., 2012); las mypes enfrentan una serie de obstáculos que limitan su supervivencia a largo plazo y desarrollo, de allí la importancia de evaluar su competitividad en el mercado.

El estudio de la competitividad no es nada reciente, pero sus diferentes análisis y hallazgos se han convertido en un estudio trascendental, no solo a nivel académico sino entre las mismas organizaciones y empresas, la competitividad resulta ser muy amplia y a la vez exacta debido a que podemos analizarla desde nivel macroeconómico, hasta el nivel microeconómico o empresarial, su importancia radica en el análisis bajo diversas perspectivas y matices que contribuyan a revelar una parte de la competitividad que se genera en un sector o en una organización. (Porter M. , 1985) manifiesta que la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. Entonces, la competitividad empresarial se relaciona con la medida en que una organización puede crear la mejor posición y pueda mantenerla sobre sus competidores (Armayah, Sumardi, K Damang, & M Munizu, 2019).

Así también, (Ibarra, M. A., González, L. A. y Demuner, M. del R., 2017) revelan que en el caso particular de la competitividad a nivel micro o empresarial, permite tener un conocimiento específico de las actividades que desarrolla la empresa en diversas áreas. Este tipo de competitividad puede considerarse como el más importante debido a que

es la misma empresa la que tiene el control directo sobre las variables que le permiten desarrollarse y posicionarse en el mercado. Asimismo, los autores proponen líneas y acciones de investigación a escala micro, en donde se tome en consideración de manera desagregada cada una de las dimensiones de la empresa para encontrar aquellas acciones o decisiones implementadas de forma incorrecta o no implementadas que puedan ser la clave para mejorar la competitividad, sustento y base de la presente investigación. En este sentido, la competitividad es un componente definitivo para el progreso de una empresa y, como lo evidencia (Otero, S. & Taddei, C., 2018) es resultado de la interacción de diversos factores, tanto externos como internos, que a su vez inciden en las actividades y dinámica propia de cada empresa. La ventaja competitiva y el desempeño que genera la empresa son consecuencia de recursos y competencias específicos. (Alam S.; Munizu M., & Jillbert J., 2019).

Reafirmando lo anterior, (Vargas, B. & del Castillo, C., 2008) en su modelo entorno de competitividad, muestran los determinantes de la competitividad interna y externa, en donde la competitividad interna resalta los recursos como base de la productividad, la cual requiere de un conjunto complementario de intervenciones de carácter interno en el cual el foco de atención sean las buenas prácticas empresariales que aporten a la competitividad, la eficiencia interna y la innovación para conseguir ganancias en productividad. En este sentido (Fernandez, Z. & Revilla, A., 2010) manifiestan que las mypes no pueden obtener ventajas derivadas de la obtención de economías de escala y alcance, sus estrategias parecen ser sencillamente copiables, trabajan en nichos de mercado reducidos, tienen problemas para acceder a alta tecnología y disponen de recursos financieros limitados y basados principalmente en la generación de recursos internos. es por ello que cuando se habla de los desafíos competitivos de las mypes es preciso distinguir dos aspectos. Primero, las lagunas que existan en su dotación de recursos, y los problemas a los que

se enfrentan para adquirir o desarrollar internamente determinados activos de forma eficiente; segundo, las dificultades para gestionar adecuadamente los recursos que sí controlan, y principalmente para apalancarlos.

De acuerdo al enfoque basado en los recursos (Barney J. , 1986), la ventaja competitiva de una empresa se sustenta sobre la dotación de recursos que posea, donde cada una dispone de una combinación heterogénea de recursos de diferente tipo, como resultado de la suerte que haya tenido y de las decisiones pasadas tomadas por sus directivos. Asimismo, (Barney, J.; Wright, M. & Ketchen, D., 2001) argumentó que la ventaja competitiva sostenida deriva de los recursos y capacidades que controla una empresa que son valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles. Estos recursos y capacidades se pueden ver como factores de activos tangibles e intangibles, incluidas las habilidades de gestión de una empresa, sus procesos y rutinas organizativas, y la información y el conocimiento que controla.

Consecuentemente, el costo de adquirir recursos en mercados de factores estratégicos debe ser una consideración importante en cualquier discusión sobre la creación de una ventaja competitiva, consecuentemente las empresas que adquieran los recursos probablemente generarán una ventaja competitiva (Lee, Y. & Barney, J. B., 2016). Estos recursos dependen del sector que se esté analizando, es por ello importante identificar y reconocer el papel de los recursos y capacidades en el personal que integran la empresa, lo que establece una fuente de talentos y capacidad de soporte, que permite a la organización diseñar una ventaja competitiva sostenible. (Sánchez, S. & Herrera, M., 2016). Asimismo (Fuentes, N.; Osorio G.; & Mungaray A., 2016) sugieren que la generación de las sinergias adecuadas para el desenvolvimiento del sector productivo de pequeña escala se logra principalmente a partir de las capacidades intangibles.

En el Perú, según (Produce, 2018) las mypes representan el 99,5% del total de empresas formales en la economía peruana, en donde el 96,2% son microempresas, 3,2% pequeña y 0,1% mediana, asimismo las mypes generan alrededor del 60% de la PEA ocupada, considerándose como la fuente generadora del empleo. Además 10 de cada 100 personas de la PEA ocupada son conductoras de una mype formal.

Con respecto al sector agroexportador (FAO, 2019) revela que la agro exportación en el Perú es una de las principales fuentes de ingresos internos, por ello se debe trabajar en su potencialidad. Sin embargo se observa que la persistentemente baja productividad está asociada a una estructura exportadora centrada en los sectores primario y extractivo que tienen bajos niveles de sofisticación lo cual impide la participación en cadenas globales de valor e impide el crecimiento de la productividad (OCDE, 2019). En este sentido, es importante evaluar la sostenibilidad a largo plazo la cual dependerá no solo de las cantidades sino también de la calidad de las exportaciones, con propuestas de productos más elaborados que abarquen nuevos mercados y lleguen a nuevos destinos. (Banco Mundial, 2016). Además, se debe tomar en cuenta que la pérdida de competitividad exportadora tiene consecuencia directa sobre los ingresos que reciben los países provenientes de la exportación. Su evaluación sistemática permite tomar acciones que potencie o mejore el desempeño del sector y el aumento de su riqueza. (Willmer Guevara Ramírez & Cristian Morales Letzkus, 2018).

PromPerú (2020) manifiesta que los empresarios peruanos dedicados al sector agroexportador tienen problemas en la administración de recursos de gestión; en consecuencia la producción y las exportaciones de productos son reducidas en comparación a otros países con menores extensiones y diversidades de productos (TradeMap, 2020); así también,

las estadísticas de las exportaciones peruanas en este sector revelan que más del 90% consisten en productos sin procesar o con un escaso valor agregado (SUNAT, 2020). A pesar de ello, la agricultura exportadora del Perú es el único sector que conforma la economía peruana cuyos despachos en lo que va de 2020 continúan creciendo respecto al 2019. (Carrasco, 2020).

La Región de Tacna, posee un gran potencial exportador ya que cuenta con una diversidad de productos agrícolas, de los cuales actualmente los productos orientados al sector externo son cebolla, olivo, orégano, sandía y vid. (Dirección Regional de Agricultura Tacna, 2020), en donde los principales países de destino son Chile, Estados Unidos, China, Canadá, Brasil y México (SUNAT, 2020). Así también, Tacna está considerada como el primer productor nacional de aceituna y orégano, por su alta calidad y sus diversas presentaciones, por consiguiente, el potencial de estos productos en el mercado mundial tiene para situar a la región como competitiva. (MINCETUR, 2020). Sin embargo, entre los meses de enero y agosto, la actividad agrícola se contrajo 12,2 % (BCRP, 2020), resultado asociado a la menor producción de los cultivos destinados al mercado externo y agroindustria (-15,9 %), resultado de la menor producción de olivo (-15,9 %), orégano (-21,5 %), sandía (-35,5 %) y cebolla (-4,1 %). Entre enero y agosto, el subsector decreció 10,1 por efectos de la pandemia de la Covid-19. (Dirección Estadística Agraria, 2020).

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] está trabajando para promover la internacionalización de las pequeñas empresas tal como lo establece el Plan Estratégico Nacional Exportador al 2025 [PENX], considerando que los rendimientos de los cultivos por hectárea comparado con diez años anteriores evidencian un incremento significativo que sitúa a la Región Tacna en un escenario potencial para ingresar a una agroindustria más competitiva y sobre todo un

posicionamiento de exportación en el mercado internacional. (Dirección Regional de Agricultura Tacna, 2020). Y más aún en esta etapa de pandemia donde las Mypes formales tacneñas dedicadas al sector agroexportador han tenido que generar diversos cambios en sus procesos y/o adaptarse a esta realidad, impactando aún más en la competitividad del sector.

De igual forma, (Adex, 2018) revela que la mayoría de mypes del sector agroexportador no cuentan con mano de obra calificada para tecnologías de producción, ni con la suficiente capacidad de producción para sus exportaciones y poseen dificultades para crear respuestas rápidas ante señales del mercado, lo cual se presenta como una amenaza para las mypes del sector, ya que si no identifican y potencializan sus recursos estratégicos de gestión empresarial, que pueden ser trascendentales en la generación de ventajas competitivas, simplemente quedarán fuera del mercado. Así resulta importante mejorar las condiciones del modelo actual puesto que se ha comprobado el gran potencial que poseen las mypes del sector y es necesario la generación de nuevos indicadores que sean apropiados y se adapten a la realidad de la mype agroexportadora.

En consecuencia, por todo lo anteriormente explicado, si las mypes, en este caso pertenecientes al sector agroexportador, no desarrollan recursos estratégicos de gestión empresarial, esto traerá como difíciles consecuencias bajos niveles de exportación, reduciendo su competitividad lo que se verá reflejado en pérdidas económicas importantes que perjudiquen su sostenibilidad en el tiempo.

Finalmente, considerando que los constantes cambios en el entorno económico, generan grandes retos a las mypes, se debe buscar la generación de ventajas competitivas como una constante esencial para su permanencia y crecimiento en el mercado, haciendo uso de estrategias

adecuadas que les permitan adaptarse y responder a este entorno cambiante, por medio del aprovechamiento de recursos y capacidades que generen valor a sus empresas, por lo que la presente investigación busca dar a conocer la influencia de los recursos estratégicos de gestión empresarial en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región de Tacna y proponer un nuevo modelo de gestión enfocado a la realidad del sector.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Interrogante Principal

¿Cómo influyen los recursos estratégicos de gestión empresarial en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna, 2020-2021?

1.2.2. Interrogantes Secundarias

- a. ¿En qué medida los recursos tangibles de gestión empresarial influyen en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna? 2020-2021
- b. ¿En qué medida los recursos intangibles de gestión empresarial influyen en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna? 2020-2021
- c. ¿En qué medida los recursos humanos de gestión empresarial influyen en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna? 2020-2021
- d. ¿En qué medida los recursos de capital organizacional de gestión empresarial influyen en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna? 2020-2021

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es importante porque existe la necesidad de mejorar el nivel de competitividad de las mypes formales del sector agroexportador, en este sentido la investigación busca aportar por medio de los resultados obtenidos, respuestas y soluciones para reducir determinadas falencias que se encuentran bajo el control de estas empresas y así permitirá elevar sus niveles de competitividad, considerando que la investigación se centra en el nivel micro, por ser el único nivel donde el empresario tiene injerencia directa y control.

Se escogió analizar a las mypes del sector agroexportador de la Región Tacna, por su significancia y trascendencia en la generación de empleo y contribución al crecimiento económico no solo a nivel regional, sino también al nacional en donde la agroexportación peruana se ha convertido en uno de los motores de la economía nacional, es por ello que por medio de la investigación se busca aportar a la mejora de las capacidades de las mypes, por medio de la identificación de recursos y factores estratégicos que les permitan gestionar conocimiento y mejorar su competitividad lo cual contribuirá significativamente al desarrollo regional. Considerando que la (Dirección Regional de Agricultura Tacna, 2020) resalta el potencial de la Región Tacna para ingresar a una agroindustria más competitiva y el incremento de la demanda de sus productos por parte del mercado internacional, y que (Adex, 2018) propone que se identifique recursos estratégicos de gestión que propicien la generación de ventajas competitivas en el sector.

Asimismo, la literatura revisada (Ibarra, M. A., González, L. A. y Demuner, M. del R., 2017) (Otero, S. & Taddei, C., 2018) (Alam S.; Munizu M., & Jillbert J., 2019) refleja diferentes estudios enfocados a la competitividad, así como los diferentes factores que la propician, sin

embargo, existe un vacío de información con respecto a los recursos estratégicos de gestión empresarial enfocado al sector agroexportador, por lo cual el propósito de esta investigación está enfocada a la generación de nuevo conocimiento por medio del análisis de los recursos estratégicos de la gestión empresarial y cómo estos recursos influyen en la competitividad de las mypes del sector agroexportador, por lo cual **la investigación pretende aterrizar en la propuesta de diseño de un nuevo modelo recursos estratégicos de gestión empresarial que refleje la actual realidad de las mypes formales y que les permita la potencialización de recursos y capacidades que generen mayor valor a sus empresas.**

Del mismo modo, las líneas de investigación de la Universidad Privada de Tacna en temas de competitividad permiten que la presente tesis aporte al conocimiento.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de recursos estratégicos de gestión empresarial que permita la mejora de la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021

1.4.2. Objetivos Específicos

- a. Determinar en qué medida los recursos tangibles de gestión empresarial influyen en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021
- b. Determinar en qué medida los recursos intangibles de gestión empresarial influyen en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021
- c. Determinar en qué medida los recursos humanos de gestión empresarial influyen en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021
- d. Determinar en qué medida los recursos de capital organizacional de gestión empresarial influyen en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se presenta los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que muestran el modelo teórico de las variables de investigación, asimismo se desglosa y desarrolla el fundamento teórico de la investigación el cual sirve como base para la construcción de aportes significativos para ambas variables de estudio.

El marco teórico está compuesto por los siguientes puntos:

- Antecedentes de la Investigación
- Fundamento Teórico
- Definición de Conceptos

Cada uno de estos puntos se desarrollan con el objetivo de presentar los principales aportes teóricos respecto a la variable recursos estratégicos de gestión empresarial con relación a la variable competitividad en el sector agroexportador, dentro del contexto empresarial.

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. Antecedentes Internacionales

a) Tesis doctorales

En la tesis doctoral denominada “Influencia de la competitividad y el capital tecnológico, en la internacionalización de las empresas exportadoras de Bucaramanga y su Área Metropolitana-Colombia” presentado por (Valero, 2019) para optar el grado de Doctor en Administración y Dirección de Empresas, quien tuvo como objetivo determinar la influencia de los factores de competitividad y el capital tecnológico en el proceso de internacionalización, y aplicarlo en las empresas

exportadoras de Bucaramanga y su Área Metropolitana. En cuanto a la metodología, se presentan modelos de regresión múltiple, que permiten determinar la relación entre variables e indicadores. El estudio tuvo como resultado que la competitividad influye en el nivel de exportaciones de las empresas exportadoras en cuanto a las destrezas requeridas para el mercado internacional en aspectos como la promoción, comercialización, ventas, inversión y tiempo. La tesis aporta a la investigación por medio de elementos teóricos sobre la variable competitividad y el análisis del cuestionario enfocado a empresas exportadoras.

En la tesis doctoral denominada “Evaluación de la gestión internacional y su impacto en la competitividad: un enfoque multidimensional” presentado por (Botero, 2019) para optar el grado de Doctor en Gestión estratégica y negocios internacionales, quien tuvo como objetivo diseñar un sistema de medición del nivel de internacionalización de las empresas en el ámbito de los países en vías de desarrollo, mediante variables latentes basadas en múltiples indicadores, de orientación externa e interna. En cuanto a la metodología ha realizado un análisis sistematizado de la información que aterriza en el diseño de un modelo integral sobre los procesos de gestión internacional. El estudio tuvo como uno de los resultados que, pese a la incidencia del tamaño de la organización en el nivel de internacionalización, la gestión interna que desarrollen las organizaciones medianas, pequeñas o micro puede elevar fuertemente el nivel de competitividad internacional de estas empresas respecto a las demás. La tesis aporta a la investigación elementos teóricos sobre gestión interna de recursos estratégicos y competitividad, relacionados a la internacionalización empresarial.

b) Revista científica

En el artículo científico titulado “Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance” de (Porter M. , 1985) donde presenta como objetivo convertir la amplitud y explicar la complejidad de la competitividad en una estrategia clara y funcional, donde se desarrollan los conceptos y herramientas para crear y mantener la ventaja competitiva, esto es, el valor que una empresa logra crear para sus clientes. Asimismo, da pie a un concepto innovador: la cadena de valor, que consiste en conocer las fuentes potenciales para crear ventajas sobre los competidores mediante el análisis de cada una de las actividades que se realizan en la empresa como el diseño, producción, comercialización y distribución de productos. En conclusión, el autor muestra cómo la ventaja competitiva no sólo explica cada actividad de la empresa, sino también la relación entre ellas, cuáles son las actividades que tienen que ver con los proveedores y cuáles son las actividades dirigidas a los clientes. Este estudio contribuye a la presente investigación porque forma parte de las bases teóricas donde se destacarán los modelos en los que interrelaciona las funciones o procesos que representan los elementos básicos de la ventaja competitiva.

En el artículo científico titulado “La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico”, de (Fong, C.; Flores, K & Cardoza, L., 2017) tiene como propósito el análisis y la verificación que las ideas antes señaladas y en particular que lo señalado por Barney siga siendo vigente y corresponda con las publicaciones en el ámbito, como metodología se realiza un análisis de datos bibliométrico para el periodo 2011-2015. Los datos fueron obtenidos de la base Scopus y mediante este análisis se identifican los principales tópicos de investigación que se

tratan en la teoría de recursos y capacidades, así como la tendencia que se sigue en su desarrollo, asimismo se relaciona estos resultados con la gestión estratégica. Como conclusión se explica el comportamiento y desempeño de la empresa, y en particular, sus mecanismos de construcción y mantenimiento de la ventaja competitiva, donde se hace hincapié que la disposición de una ventaja competitiva expresa que la empresa ha alcanzado un nivel de eficacia superior al de la competencia, situación que le permite conseguir beneficios extraordinarios, aún en el largo plazo. En este sentido, construir y sostener una ventaja competitiva constituye la clave del éxito de la empresa y señala la capacidad con que la empresa utiliza sus recursos y capacidades. Este artículo aporta a la presente investigación el análisis de los principales tópicos de investigación que se tratan en la teoría de recursos y capacidades y el enfoque de relación entre la teoría de recursos y capacidades con la gestión estratégica.

En el artículo científico titulado “Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México”, de (Fuentes, N.; Osorio G.; & Mungaray A., 2016) tienen como objetivo conocer la relación entre la ventaja competitiva empresarial y los factores externos e internos de la empresa, en donde estudian la estructura sectorial, el tamaño de la unidad económica y los activos tangibles e intangibles de la microempresa en México, a través de un modelo econométrico de panel con 2671 microempresas mexicanas durante cuatro periodos. La investigación muestra como principales resultados que la generación de las sinergias adecuadas para el desenvolvimiento del sector productivo de pequeña escala se obtiene esencialmente a partir de las capacidades intangibles. El

estudio aporta un marco conceptual para la variable competitividad enfocado a la microempresa.

En el artículo científico titulado “Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa” de (Restrepo J.; Vanegas J., 2015) manifiestan que Las pymes del sector textil requieren analizar su capacidad de internacionalización como respuesta de cambio a la globalización y los últimos tratados de libre comercio, esta evaluación se debe realizar en términos de recursos, habilidades y capacidades para el desarrollo de estrategias que permitan su participación empresarial exitosa en la nueva dinámica de una forma apropiada y oportuna, en consecuencia los autores proponen un sistema de inferencia difuso para modelar los factores que determinan el éxito en un proceso de internacionalización. El estudio conlleva un enfoque cualitativo, en donde se utilizan variables lingüísticas, tomadas de los mismos empresarios del sector, expertos y consultores e investigadores del área temática, con ello se logra la definición de factores internos que forman parte de la variable capacidad de internacionalización. El modelo se aplica por medio de un estudio de caso del clúster textil confección en Medellín (Colombia), y los principales resultados muestran que las capacidades y recursos con los que dispone el sector en análisis no son suficientes para una inserción exitosa en el mercado internacional, asimismo el estudio especifica los factores y variables en los que se debe intervenir para mejorar la capacidad interna de internacionalización. Este estudio contribuye a la presente investigación por medio del marco conceptual de los principales factores internos para la internacionalización exitosa que forman parte de la estrategia competitiva internacional, con enfoque en un sector específico.

En el artículo de investigación titulado “Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá” de (Mora-Riapiraa, E.; Vera-Colina, M.; y Melgarejo-Molina Z., 2015) tienen el objetivo de determinar la relación entre la planificación estratégica en la competitividad de las Mipymes del sector comercio en la ciudad de Bogotá, tomando en cuenta su impacto y significancia en el desempeño empresarial, para lo cual se realiza una contextualización del sector, evaluando su competitividad de acuerdo al mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo. La metodología utilizada en el estudio se enfocó en un análisis estadístico, basado en pruebas de correlación directa y parcial y entre sus principales conclusiones manifiesta que la planificación estratégica se relaciona significativamente con la competitividad y la gestión organizacional de las Mipymes. Este modelo proporciona fundamento teórico sobre la competitividad en las micro y pequeñas empresas, así como el comportamiento de estas empresas con respecto a su gestión organizacional.

En el artículo científico titulado “Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad” de (Martínez, R.; Charterina, J. y Araujo, A., 2010), tuvo como objetivo desarrollar un modelo que explique la competitividad empresarial, partiendo de factores internos de la empresa. La investigación se realizó a 861 empresas manufactureras vascas, con una metodología de enfoque cualitativo basado en entrevistas con directivos que ayudó a identificar los factores de competitividad y a describir variables características de la competitividad. Como principales resultados, el estudio resalta las capacidades directivas, las

capacidades de innovación, las capacidades de marketing y las capacidades de calidad como los factores resultantes luego del análisis empresarial bajo la visión de empresa basada en recursos; con ello los autores plantean un modelo causal que relaciona los factores resultantes con la variable competitividad por medio de la técnica de ecuaciones estructurales. El estudio aporta a esta investigación un análisis sobre el modelo planteado para la variable competitividad en base a la variable recursos internos.

En el artículo científico titulado “El efecto de los recursos intangibles y las estrategias competitivas en el desempeño exportador de pequeñas y medianas empresas” de (Kumlu, 2014) tiene como objetivo explicar cómo las PYMES mejoran su Desempeño Percibido de Exportación (PER) a través de la aplicación integrada de los recursos intangibles (RI) y las estrategias competitivas de exportación (CES) de las empresas, donde tanto el RI como el CES son los medios más eficaces para mejorar el PER. La investigación se realizó a 271 empresas de la industria del metal, textil, química y muebles de Turquía y para la metodología se utilizaron análisis de regresión y correlación para probar las hipótesis y llegar a la ecuación de relación final. Los resultados indicaron que existe una relación positiva entre todos los IR, CES y PER. y que la combinación de RI y CES hace una mayor contribución que RI y CES individuales en PER. Además, los resultados mostraron que la combinación de estrategias de exportación competitivas contribuye más que las estrategias individuales al desempeño de las exportaciones. Esta investigación contribuye con una mirada integradora de las variables de estudio, es decir, los recursos estratégicos y el desempeño empresarial en mypes exportadoras.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

a) Tesis doctorales

En la tesis doctoral denominada “Ventajas competitivas y competitividad empresarial en las empresas exportadoras peruanas, 2006-2017” presentada por (Cajavilca, 2018) para optar el grado de Doctor en economía de la Universidad Nacional Federico Villarreal, tuvo como objetivo general determinar si las ventajas competitivas empresariales influyen en la competitividad empresarial de las empresas productoras exportadoras o exportadoras comercializadoras peruanas más representativas con sede en la ciudad de Lima. Como metodología ha realizado un estudio no experimental, de corte transversal y correlacional. El trabajo de campo se realizó mediante un cuestionario dirigido a los propietarios de 184 empresas exportadoras de productos tradicionales y no tradicionales para conocer el estado de competitividad presentado por el sector exportador. Entre los resultados se encontró que las ventajas competitivas basadas en costos, en diferenciación y en valores de las empresas si influyen en la competitividad empresarial. La presente tesis aporta el desglose de los modelos teóricos de la variable competitividad.

En la tesis doctoral denominada “Principales factores que impiden el crecimiento de las MyPES, propuesta de estrategias para el desarrollo competitivo” presentado por (Rojas, 2013) para optar el grado de Doctor en Ciencias administrativas, quien tuvo como objetivo desarrollar un modelo empresarial que pueda ser aplicado a las Mypes de cualquier rubro. En cuanto a la metodología ha realizado un análisis descriptivo y de asociación

entre las variables dependientes e independientes, recogiendo información de las mypes por medio de entrevistas y cuestionarios. El estudio tuvo como resultado la implementación del proyecto Crece Pando en 2 casos pilotos de Mypes. Dichos pilotos incluían un plan de trabajo de acuerdo a las necesidades específicas de cada empresa. La tesis aporta a la investigación una nueva metodología aplicable a nivel empresarial para la determinación de qué tan competitiva es una mype.

b) Revista científica

En el artículo científico titulado “Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad.” (Vargas, B. & del Castillo, C., 2008) tiene como objetivo introducir un marco de referencia enfocado a la promoción de la productividad y la competitividad sostenida en la pequeña empresa, donde se enfatizan las capacidades endógenas y una combinación eficiente de intervenciones externas. El estudio también presenta estrategias que han sido sistematizadas y presentadas en un modelo de competitividad sostenible de la pequeña empresa en el que convergen la innovación de procesos, productos y tecnologías de gestión, el manejo y la motivación del capital humano, la responsabilidad empresarial frente a los desafíos del desarrollo local, la cooperación interempresarial y la articulación de acciones con el gobierno local, entre otras. El estudio determina entre sus principales conclusiones que si bien la importancia de la pequeña empresa justifica la formulación e implementación de iniciativas de desarrollo económico local que la incluyan, es necesario complementar dichas intervenciones externas con

estrategias internas para el crecimiento y la competitividad sostenida. El artículo en mención permitirá contribuir a la presente investigación por medio del análisis del modelo de la competitividad a la pequeña empresa, y la articulación de los recursos a un modelo de competitividad interna.

2.1.3. Antecedentes Locales

La tesis doctoral titulada “Diseño de un modelo autopoietico para la mejora de la perdurabilidad empresarial de la mediana empresa en la región Tacna” de (Yábar, 2020) tiene como finalidad el diseño de un modelo de perdurabilidad empresarial que se sustenta en el planteamiento teórico de la autopoiesis organizativa. La investigación tiene como sujeto de estudio a la mediana empresa y considero en su metodología de trabajo un enfoque mixto, el cual considero la opinión de 20 expertos en ciencias empresariales y el análisis correspondiente a 16 empresas medianas de la región de Tacna. Como principales resultados se muestra que el modelo propuesto se sostiene en dimensiones de la autopoiesis organizacional como es la autorreferencia, el cierre operativo, la autoorganización y las decisiones, sumado a los factores determinantes de la perdurabilidad empresarial como el conocimiento del entorno y mercado, el modelo de negocios, la gestión estratégica, la gestión financiera, la eficiencia de procesos, la calidad del producto y/o servicio y la diferenciación. La tesis aporta un modelo teórico de importancia a nivel empresarial, dando a conocer el análisis de diversos factores que permiten la durabilidad empresarial, relacionado a la variable competitividad.

En la tesis doctoral, titulada “Factores endógenos y exógenos determinantes en la propuesta de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para las micro y pequeñas empresas (MYPE) productoras de Pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna” de (Román, 2017) se estudia la relación entre factores endógenos y exógenos con la gestión y asociatividad de las micro y pequeñas empresas (MYPE), el estudio estuvo enfocado a las mypes pisqueras con denominación de origen (D.O.) de Tacna, y la metodología de investigación estuvo enfocada a realizar una investigación básica, descriptiva – correlacional, en donde se utilizó la técnica de encuesta y observación aplicando un cuestionario a 11 empresas del sector. Sus principales resultados arrojaron que las MYPE productoras de pisco presentaron significativas falencias internas y externas en su manejo administrativo, de gestión y asociatividad y deben adoptar la estrategia competitiva asociativa y luego integrarse verticalmente como consorcio de exportación de promoción y ventas. Este estudio aporta el estudio de la micro y pequeña empresa, así como su caracterización y problemática.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Variable Independiente: Recursos Estratégicos de Gestión Empresarial

Los recursos estratégicos han sido sujeto de estudio a lo largo de los años, y han sido definidos por diferentes autores, que en su mayoría han coincidido o aterrizado el término en que la organización o empresa son un conjunto de recursos y capacidades únicos que constituyen y forman parte de la base de sus estrategias competitivas, que a su vez definen el rendimiento de la empresa.

En un inicio fueron vistos y estudiados como factores internos, lo cual permitía explicar el comportamiento y desarrollo de la empresa o las organizaciones y como estos factores influían en la ventaja competitiva. Algunos autores manifiestan que los factores internos son la razón principal de la excelencia empresarial, lo que da lugar al logro de la ventaja competitiva (Gautam, R.; Barney, J.B.; & Muhanna, W.A., 2004).

En este sentido, tratando de encontrar la explicación, las razones, fuentes y los factores del éxito empresarial y de la competitividad, se origina el desarrollo y avance a las diversas teorías y modelos sobre los recursos, entre los más destacados resalta la teoría de los recursos y capacidades, donde la noción central se basa en que los recursos y las capacidades de las organizaciones son los que dan sustento y generan las ventajas competitivas empresariales y por lo tanto, son la razón del éxito empresarial. (Barney J. B., 1991), (Grant R. , 1991), (Amit, R. y Schoemaker, P., 1993), (Suárez, 1994), (Teece, D.J.; Pisano, G. & Shuen, A., 1997).

Por lo tanto, los recursos también contribuyen a la sostenibilidad económica de las empresas, ya que los recursos estratégicos buscan contribuir a la sostenibilidad de las empresas, por que las empresas tienen que enfocar sus esfuerzos en desarrollarlas no solo momentáneamente sino a largo plazo.

A continuación, se muestra una tabla con las principales nociones de diferentes autores.

Tabla 1
Nociones principales de los Recursos Estratégicos

Penrose (1959)	Una empresa es un conjunto de recursos físicos, humanos e intangibles, que se despliegan mediante decisiones administrativas.
Barney J. B. (1991)	Las organizaciones se conciben como conjuntos de recursos estratégicos, proporcionando una fuente distinta de heterogeneidad competitiva.
Barney J. B. (1991) Hunt (2000)	Los recursos estratégicos son elementos tangibles e intangibles que son imprescindibles para la organización, difíciles y costosas para imitar, heterogéneo, valioso y raro.
Hunt (2000)	Los recursos estratégicos son insumos clave en la estrategia y determinar la capacidad de las organizaciones para competir eficazmente. Los recursos estratégicos que permiten esto incluyen legales, financieros, físicos, humanos, organizacionales, informativos, y recursos relacionales.
Menon et al. (1999)	Las empresas que tienen desigualdades en recursos estratégicos con su competencia, no pueden aprovechar oportunidades. Una estrategia sin los recursos necesarios no se puede implementar.

Kraatz & Zajac (2001)	La adecuación de los recursos estratégicos a las oportunidades de mercado de productos presentadas a través de su estrategia es vital.
Suárez J. y Ibarra M. (2002)	Los recursos son todos aquellos activos físicos disponibles en la empresa para el desarrollo de sus actividades competitivas, las capacidades se asocian a aquel conjunto de conocimientos y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la empresa.

Nota. Elaboración propia

En las últimas dos décadas diferentes autores reconocen la importancia de los recursos estratégicos en las empresas, e incluso estos llamados recursos estratégicos se han caracterizado y se ha mencionado que son completamente necesarios para el éxito empresarial, sin embargo, aún no existe un contraste sobre cuáles son los recursos que deberían desarrollar las empresas y los autores difieren en mencionarlos, quizá esto se deba a que los recursos dependen del tipo de empresa, organización o producto que se pretende incorporar al mercado. Aun así, existe cuantiosa literatura que indican que los recursos estratégicos que se ajustan a la estrategia empresarial, infieren en el desempeño de la empresa en el mercado y puede incluso asegurar un rendimiento superior al de la competencia.

Bharadwaj et al. (1993), Barney (2001), Hunt (2000), Hugles Paul & Morgan Robert E. (2007) consideran cinco recursos estratégicos intangibles: aprendizaje, distribución de información, compromiso estratégico, apoyo estratégico, y capacidad de implementación. Estos recursos cumplen con los criterios

establecidos para ser “estratégicos”, los cuales proporcionan una vía para mejorar el rendimiento empresarial.

Figura 1
Recursos estratégicos intangibles



Fuente: Bharadwaj et al. (1993), Barney (2001), Hunt (2000), Hugles Paul & Morgan Robert E. (2007)

Bharadwaj et al. (1993) nombra las habilidades de aprendizaje y la capacidad de implementación como fuentes de ventajas competitivas. Hunt (2000) indica que los recursos humanos, relacionados con el aprendizaje y la distribución de la información en la empresa ayudan a crear valor competitivo y Menon et al. (1999) señala que la inversión, el tiempo, el compromiso y las personas deben servir de soporte y son elementos clave para el logro de la estrategia empresarial. En este mismo sentido (Barney, J.; Wright, M. & Ketchen, D., 2001) señala que “la capacidad de implementar estrategias es, en sí mismo, un recurso que puede ser una fuente de recursos estratégicos sostenidos que generen ventaja competitiva”. Si bien es cierto que

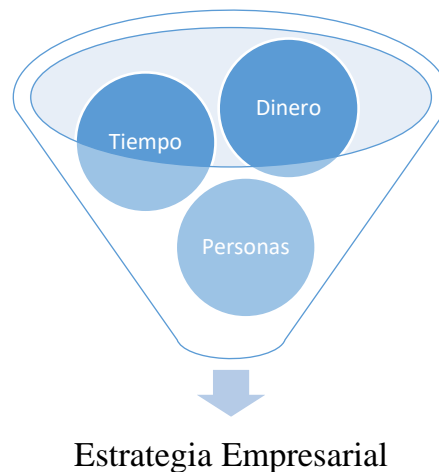
muchos autores respaldan el efecto positivo de muchos recursos estratégicos, estos deben ser seleccionados considerando el tipo de estrategia que la empresa se encuentre implementado y según el tipo de mercado en el cual se desenvuelve.

La capacidad para aplicar los recursos del conocimiento de aprendizaje y la distribución de la información es vital para el logro de la ventaja competitiva (Hunt, 2000). Las empresas que consideran diferentes estrategias necesitan aprender a utilizar la información dependiendo su estrategia, por ello el éxito empresarial depende de que la estrategia se ajuste a la información y la aplicación de los conocimientos, es así que una estrategia puede ser mal implementada si es que la información y el conocimiento son insuficientes, lo que entorpece el aprendizaje y no permite el logro de las estrategias.

Asimismo, es necesario considerar que los resultados empresariales no dependen solo de la estrategia sino también del compromiso del personal encargado de la implementación de la estrategia, es por ello que el potencial que presenten los gerentes estratégicos pueden ser cruciales para la generación de ventaja competitiva, Ashill et al. (2003).

El compromiso con la estrategia empresarial, permite el logro de objetivos y beneficios empresariales, sin embargo, requiere de recursos necesarios para su implementación como inversión en dinero, tiempo y personas completamente necesarias para la adopción de la estrategia, que incluso puede ser crucial para su logro, por lo cual se debe ser cuidadoso de considerar estos recursos antes de implementar la estrategia.

Figura 2
Estrategia Empresarial



Fuente: Ashill et al. (2003)

De acuerdo a Menon et al (1999), La implementación de las estrategias empresariales y su capacidad para competir en el mercado pueden verse limitadas por la falta de apoyo estratégico, por ejemplo cuando los recursos financieros no acompañan al seguimiento de la estrategia, sin embargo no solo depende de ello sino del conocimiento y la capacidad de la empresa para su implementación.

La capacidad para implementar una estrategia es uno de los recursos estratégicos más importantes porque así la empresa posea una variedad de recursos y no hay quien los implemente y los aproveche, son recursos perdidos (Barney, J.; Wright, M. & Ketchen, D., 2001), esta capacidad de implementación se logra a partir de las habilidades y el conocimiento obtenido por años por parte de las empresas y por el logro del desarrollo de los demás recursos.

La teoría de recursos y capacidades incluye a los activos tangibles e intangibles los cuales buscan aportar y son determinantes de las ventajas competitivas empresariales, los promotores y seguidores de esta teoría fueron en un inicio Itami y Roehl (1987), Dierickx y Cool (1989), Barney (1991), Grant (1991), Mahoney y Pandian (1992), Amit y Schoemaker (1993), entre otros.

Para Grant (1991) los recursos son los inputs con los que una organización o empresa cuenta para desarrollar con éxito sus actividades o procesos, ya que por sí solos no pueden generar ningún tipo de renta así que es necesario su correcto uso, organización y coordinación para lograr generar ventajas competitivas con respecto a los competidores.

Las capacidades son esencialmente esa facultad de gestión adecuada de los recursos que nos permitirá la realización de diversas tareas encaminadas al desarrollo de la empresa. (Grant R., 1991)

En consecuencia, las capacidades son la forma en que las organizaciones o empresas pueden combinar, administrar, potencializar, y darle uso a sus recursos (Amit, R. y Schoemaker, P., 1993), lo que ocasiona que incremente en la empresa el stock de sus recursos intangibles, que las actividades básicas se desarrollen de una manera más eficiente comparada a la competencia y finalmente les permite la adaptación a los constantes cambios del mercado por medio del desarrollo y la implantación de estrategias de forma anticipada (Collis, 1994).

Es así que investigaciones como los de (Barney J. B., 1991), (Grant R. M., 1996), (Hill, C.W. & Jones, G.R, 1996) sustentan que los recursos y capacidades que ayudan a las organizaciones a generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, son aquellas que son valiosas, es decir permiten a la empresa la creación de valor para el cliente, son escasos, es decir ninguna otra empresa las genera o cuenta con ellas, y como tercer característica tenemos la durabilidad, enfocada en la obsolescencia de los recursos. (Grant R. M., 1996), (Amit, R. y Schoemaker, P., 1993)

Existe todo un debate teórico sobre los tipos de recursos y su clasificación, en cuanto algunos autores clasifican como activos a los recursos financieros y tecnológicos, otros autores los clasifican como activos intangibles, entre ellos tenemos al capital comercial que integra la reputación, el prestigio y la marca empresarial, así también tenemos las capacidades humanas que integra las habilidades empresariales, la experiencia, el conocimiento y la innovación empresarial y por último el capital organizativo que integra la cultura organizacional. García, Mareo et al., (1999).

Es necesario resaltar que las tipologías dependen del tipo de empresa, el escenario empresarial y el contexto en el cual se desenvuelvan, los cuales deben adaptarse a la estrategia empresarial. A continuación, se muestra una tabla que revela las tipologías de los recursos y cómo los diferentes autores que se han enfocado en el estudio de estos recursos los han denominado en diferentes investigaciones, ya que la clasificación de recursos y capacidades con los que cuenta la empresa ha sido objeto de diversas propuestas, algunas de las más importantes se muestran

organizados en la siguiente tabla, que intenta resumir las tipologías más reconocidas y asimiladas en la mayoría de estudios de recursos estratégicos, para lo cual se ha considerado las cinco tipologías más resaltantes de los estudios de antecedentes de los recursos.

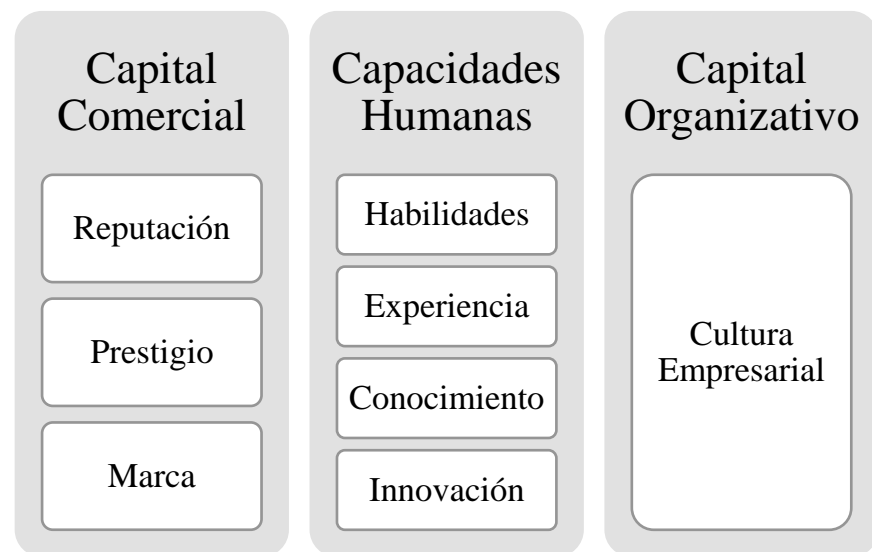
Tabla 2
Tipologías de recurso

AUTORES	TIPOLOGÍA	
Penrose (1959)	Tierra y equipos Trabajo Capital	
Barney J. B. (1991)	Capital Físico	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología - Equipamiento - Acceso a materias primas - Localización geográfica
	Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> - Formación - Experiencia - Criterio - Inteligencia - Relaciones
	Recursos Organizativos	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura formal - Planificación formal e informal - Control - Coordinación - Relaciones informales entre grupos de interés
Wernerfelt (1984), Hall (1989) Hill & Jones (1996)	Tangibles Intangibles	
Grant (1996)	Tangibles	Financieros Físicos
	Intangibles	Tecnológicos Reputación
Suárez (1994)	Humanos	
	Fungibles	Indivisibles: físicos Divisibles: financieros
	No fungibles	No fungibles: Intangibles

Fuente: (Rubio, A. y Aragón A., 2007, pág. 113)

En la siguiente figura se muestra la clasificación de los recursos estratégicos, según García, Mareo et al., (1999), quien divide los recursos en tres tipos de capital, el comercial, el humano y el organizacional.

Figura 3
Recursos Empresariales



Fuente: García, Mareo et al., (1999). Elaboración Propia

A lo largo de los años se han desarrollado y presentado una serie de modelos teóricos en donde distintos autores intentan generar indicadores de medición de las diferentes capacidades o activos tangibles e intangibles empresariales. entre ellos los más representativos y los que han tenido mayor aceptación son los de Barney J. (1986), Kaplan y Norton (1996), Roos y Roos (1997), Barney J. (2001), Grant (2006), que en su conjunto han llegado al consenso en la clasificación de las capacidades intangibles como capital humano, capital estructural y capital relacional.

Según modelos clásicos que se enfocan en la estrategia de la empresa como el de (Porter M. , 1990) el cual afirma que la

competitividad de la empresa depende de gran manera de las características del sector de la industria en la que se encuentra compitiendo, en donde el enfoque es el sector de competencia, en contraste a este modelo, (Barney J. B., 1991) en el modelo RBV (Visión basada en recursos) adopta que las diferencias en competitividad o rendimiento de las empresas se deben principalmente a sus recursos y capacidades, las cuales tienen la condición de ser únicas, y que influyen más en la competitividad de la empresa, incluso sobre las características estructurales que pueda tener la industria o sector.

En este sentido, muchos de los modelos clásicos enfocados en la estrategia empresarial no profundizan dentro de la empresa, lo que requiere un estudio a nivel microempresarial y en consecuencia no se considera los factores internos de las empresas u organizaciones, lo cual sustenta las diferentes investigaciones que indican que existen diferencias de rendimiento entre empresas del mismo sector, (Cubbin, 1988) debido a cualidades y características propias de cada empresa. (Hansen, G.S. and Wernerfelt, B., 1989) (Cool, K. and Schendel, D., 1988) (Lewis, P. And Thomas, H., 1990).

Asimismo, se ha estudiado que algunas empresas obtienen resultados deficientes en sectores atractivos, mientras otras obtienen resultados exitosos en sectores en declive; es así como la RBV surge en respuesta a estos estudios, considerando toda la atención a los recursos específicos de las empresas u organizaciones, así como sus implicancias en su rendimiento y competitividad (Conner, 1991) (Rumelt, 1984), dentro de los recursos de las empresas, existen recursos estratégicos que pueden ser controlados por la gestión empresarial para ser encaminados y

puedan convertirse en parte fundamental de la estrategia empresarial hacia la competitividad.

En la gestión empresarial, existe literatura de casos en donde las empresas con recursos y capacidades particulares han sido capaces de ser competitivos en su sector y han superado a sus rivales (Coyne, 1986) (Ghemawat, 1986) (Grant R. , 1991) (Hall, 1989) (Williams, 1992).

Los recursos de la empresa son considerados como los factores tangibles o intangibles disponibles y son insumos dentro del proceso de producción de la organización o la empresa, sea cual sea su tamaño, y se denomina como recursos estratégicos aquellos recursos principales que forman parte de la estrategia empresarial vinculada a la ventaja competitiva.

Es necesario recalcar que, para definir la estrategia empresarial adecuada para la organización, es requisito indispensable la realización de un diagnóstico situacional empresarial que muestre con qué tipos de recursos cuenta la empresa, asimismo clasificarlos entre los prioritarios y los que aún se encuentran en desarrollo, lo que permitirá conocer el punto de partida para generar progreso y mejora empresarial ya que los recursos se encuentran bajo control total de la organización y pueden ser modificados y ajustados a los requisitos del mercado, permitiendo el diseño y la aplicación de estrategias de mejora del valor empresarial y con ello el logro de la mejora de la competitividad empresarial.

A continuación, en la figura se detalla el concepto de recursos, los recursos estratégicos y su relación con la competitividad.

Figura 4
Recursos Estratégicos en la Gestión Empresarial



Nota: Elaboración Propia, adaptado de (Penrose, 1959) (Daft, 1983)

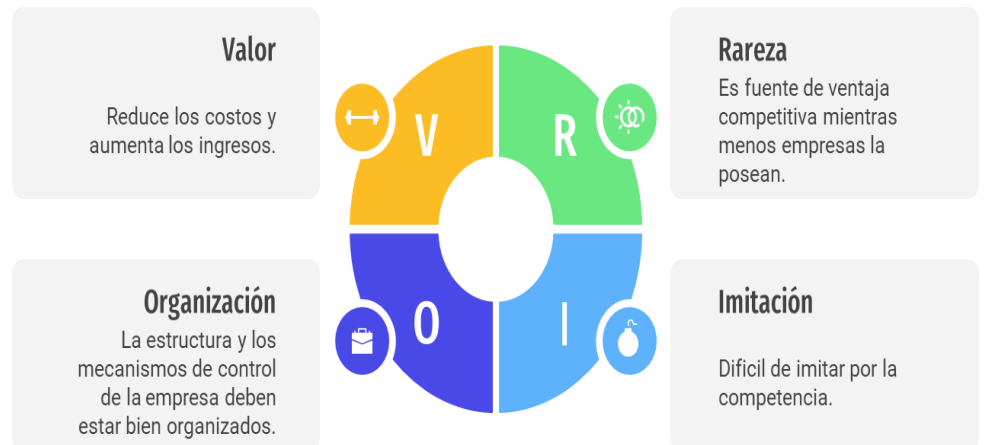
En la gestión empresarial, la RBV empuja a la administración o dirección de la empresa a tomar acción en la tarea trascendental de reconocer, desarrollar y optimizar los recursos estratégicos que son claves para la maximización de rendimientos o resultados y en consecuencia lograr la competitividad y diferenciación en un sector, industria o mercado.

A. Modelo de análisis de recursos – VRIO

Este modelo es un aporte de (Barney J. , 2001), en donde se establece que para que los recursos y capacidades puedan generar valor deben poseer un conjunto de cuatro características denominada los recursos VRIO: Valor, Rareza, Imitación y Organización; en donde:

- Valor: Un recurso tiene valor para la empresa que lo posea cuando reduce los costes o aumenta los ingresos en comparación al caso de no disponer de dicho recurso. Permite a la empresa explotar oportunidades y neutralizar amenazas del entorno externo.
- Rareza: Un recurso o capacidad de valor será una mayor fuente de ventaja competitiva para la empresa que lo posea cuantas menos empresas de la competencia lo tengan, es decir cuanto más raro sea.
- Imitación: Los recursos de valor y raros son una fuente de ventaja competitiva hasta que sean imitados por los competidores. La imitación, no obstante, lleva su tiempo y es cara. Los activos tangibles son fácilmente imitables salvo que estén protegidos por patentes, mientras que los activos intangibles son más difíciles de imitar. Otras empresas podrían tener un límite para la obtención de estos recursos por su costo alto.
- Organización: Para explotar los recursos de valor, raros y aún no imitados, la estructura y los mecanismos de control de la empresa deben estar bien organizados.

Figura 5
Modelo VRIO



Fuente: (Barney J. , 2001)

La empresa obtendrá una ventaja competitiva superior a la normal cuando se cumplan las cuatro características VRIO, reconociendo que los recursos por si solos no generan valor sino por la interacción y las capacidades organizativas. (Barney, J.; Wright, M. & Ketchen, D., 2001)

Los recursos y capacidades proporcionarán mayor ventaja competitiva cuando cumplan los criterios antes señalados y estén acoplados a la estrategia y organización de la empresa. Asimismo, se debe considerar que, con el crecimiento del mercado, aquella empresa bien posicionada gracias a un buen encaje estrategia-recursos puede verse obligada a un proceso de desencaje y redefinición de su estrategia.

B. Enfoque basado en la teoría de los recursos y las capacidades para el análisis estratégico.

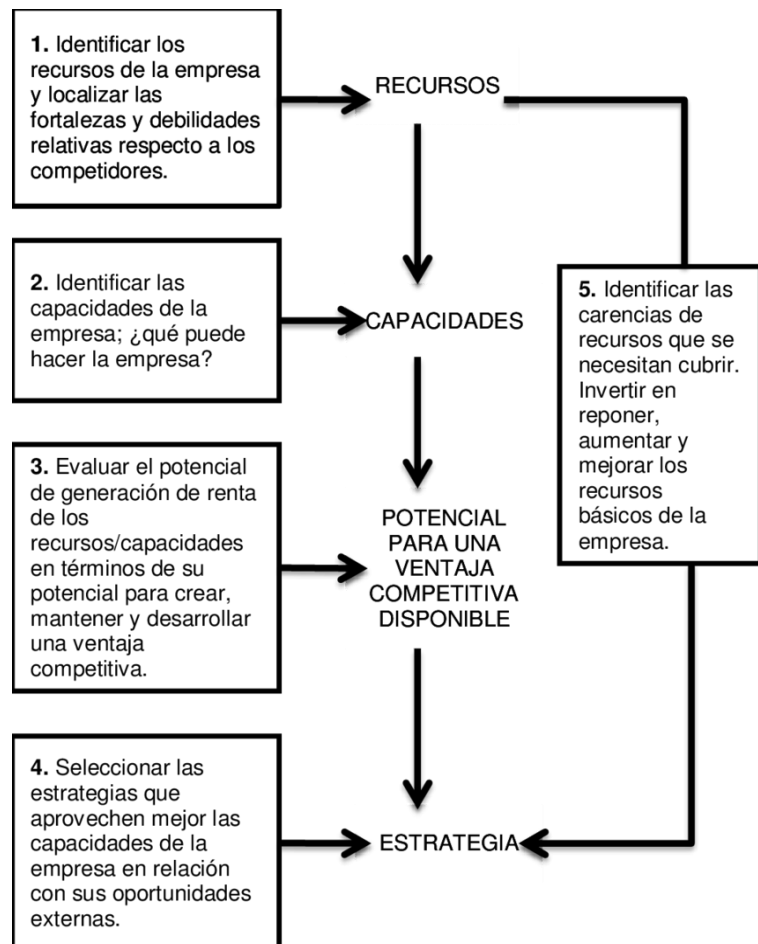
Grant R. (1991), nos presenta un enfoque que nos permite identificar la interrelación entre la teoría de los recursos y las capacidades y el enfoque estratégico en la empresa, cabe resaltar que el autor del modelo utiliza pautas que parten de (Penrose, 1959), (Barney J. , 1986) y sugiere la adaptación de los recursos a la estrategia empresarial con el fin de elevar el valor de la empresa y conseguir la ventaja competitiva, para lo cual el enfoque se basa en 5 niveles los cuales se detallan a continuación:

1. Identificar los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, con el objetivo de encontrar las fortalezas y debilidades empresariales, lo que conlleva a un diagnóstico empresarial inicial.
2. Analizar el potencial de generación de valor, para ello se debe identificar las capacidades de la empresa con el objetivo de conocer el potencial empresarial.
3. Definir la estrategia que creará, generará valor para la empresa, así también la estrategia debe ser capaz de mantenerse en el tiempo y mejorarse según lo requiera.

El análisis de los recursos se realiza a dos niveles:

1. El primer nivel consiste en identificar los recursos tangibles, intangibles y humanos.
2. El segundo nivel consiste en observar cómo interactúan estos recursos y crean capacidades, es decir cómo crear una ventaja competitiva.

Figura 6
Enfoque basado en la teoría de los recursos y las capacidades para el análisis estratégico



Fuente: (Grant R. , 1991, pág. 126)

Grant (1991) establece que el punto de partida para formular una estrategia es reconocer la identidad de la empresa y su propósito, es decir la definición de su misión, lo que debe responder la siguiente pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?, la respuesta debe responderse en base a los recursos y capacidades disponibles de la empresa, que manifieste lo que la empresa es capaz de hacer, esa definición de empresa nos permitirá la generación de estrategias con una base duradera.

C. Modelo Balance Scorecard

El modelo de Balance Scorecard, también denominado cuadro de mando integral, es un modelo propuesto por (Kaplan, R. & Norton D., 1996) como herramienta en la gestión estratégica, este modelo se basa en la proposición de objetivos estratégicos los cuales se dividen en indicadores que a su vez se transforman en actividades estratégicas, las cuales se relacionan de manera causal en un cuadro o mapa estratégico que tiene como base cuatro perspectivas, la perspectiva financiera, la perspectiva clientes, la perspectiva procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, con ello el modelo busca traducir la estrategia en objetivos concretos y que se encuentren directamente relacionados, así puedan ser medidos por medio de indicadores que se alineen a planes e iniciativas. El éxito en la implementación del Balance Scorecard reside en el compromiso y participación de las personas involucradas correspondientes a diferentes niveles y áreas de la empresa u organización.

El modelo del Balanced Scorecard fue propuesto e implementado por Robert Kaplan, catedrático de Liderazgo en Harvard Business School, y David Norton, gerente de la empresa Renaissance Solutions Inc. y consultor en el área de Boston. En el año 1990, ellos formaban parte de un equipo que planteaba una investigación en nuevas técnicas de medida de desempeño aplicada a decenas de empresas en los Estados Unidos. La investigación era impulsada por una creciente sospecha que los indicadores financieros de rendimiento organizacional resultaban inefectivos para las empresas actuales, y tenía como objetivo la propuesta de nuevos indicadores que estuvieran enfocados al logro de la estrategia.

Figura 7
Modelo Balance Scorecard



Fuente: (Kaplan, R. & Norton D., 1996)

El cuadro de mando integral pretende ser un modelo de gestión empresarial con base en la visión y estrategia de la empresa, considerando cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y conocimiento.

Perspectiva 1: Aprendizaje y crecimiento: La base principal de esta perspectiva son los activos intangibles los cuales generan el crecimiento, desarrollo y la sostenibilidad del valor de la organización. El aprendizaje y crecimiento son las personas, la tecnología y el clima organizacional, factores que se relacionan para darle sostenimiento a la estrategia, si se realizan mejoras en los activos intangibles, estos provocaran progresos en los procesos internos, clientes y resultados financieros.

Perspectiva 2: Procesos Internos: Los procesos internos son aquellos que permiten la creación y desarrollo de la propuesta de valor al cliente objetivo, por lo cual cualquier tipo de mejora en esta perspectiva permitirá mejoras en los resultados de los clientes y resultados financieros.

Perspectiva 3: Clientes: El enfoque de esta perspectiva es el mercado objetivo, el cual es un componente trascendental para obtener resultados financieros. En este ítem se consideran perspectivas pasadas basadas en el aprendizaje como satisfacción y retención, y también se consideran perspectivas futuras que permiten definir propuestas de valor a largo plazo enfocado en el mercado objetivo.

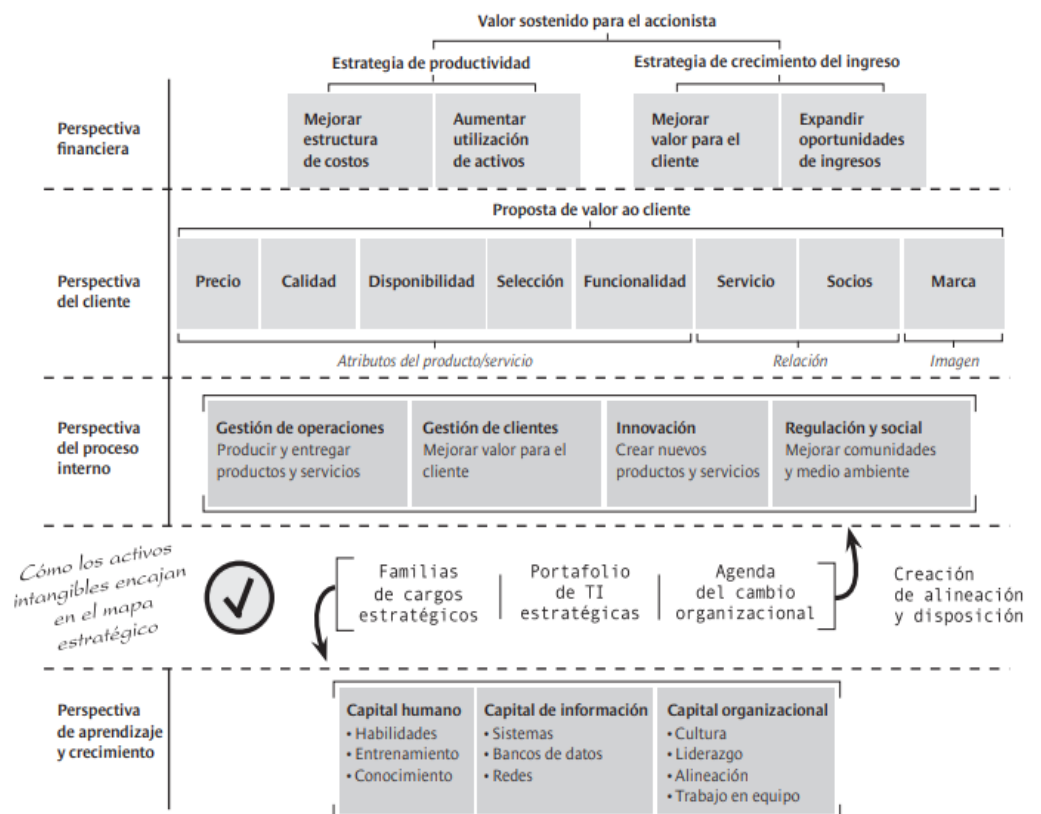
Perspectiva 4: Rendimiento financiero: Esta perspectiva forma parte del cierre final del éxito en la empresa u organización. En este sentido la estrategia representa la manera en que la empresa procura crear valor sostenido y rentabilidad para los accionistas de la empresa.

El objetivo propuesto en el desarrollo de las cuatro perspectivas se basa en una relación causa efecto, donde involucran a todos los miembros y áreas de la organización tanto en el nivel vertical como horizontal.

Este modelo también se basa en que los procesos y aspectos de la organización son descritos como una secuencia lógica, donde las operaciones se interrelacionan entre las cuatro perspectivas trascendentales de la organización: finanzas, clientes, procesos internos y activos intangibles.

Los componentes o perspectivas desarrolladas deben estar presentes en la organización, tenga una base con o sin fines de lucro, y forman parte de la estructura principal del sistema de gestión organizacional. (Kaplan, 1996) (Niven, 2002). En la siguiente figura se muestra la estructura genérica de un mapa de procesos aplicada a la estrategia en base a las perspectivas empresariales:

Figura 8
Mapa de Procesos



Fuente: (Kaplan R. & Norton D., 2004, pág. 9)

El Balanced Scorecard es perfectamente aplicable para todas las organizaciones, pero la estructura del mapa estratégico debe cambiar acorde al fin social y al modo de operar de cada organización particular.

D. Modelo de relación entre recursos, las capacidades y ventaja competitiva

Grant R. (2006) establece que la estrategia empresarial tiene un enfoque en la búsqueda de la rentabilidad y el beneficio empresarial, lo que implica como eje fundamental a la planificación para el logro de sus objetivos, en un proceso ordenado y riguroso consistente en alcanzar ventajas competitivas, asegurar la supervivencia y la rentabilidad.

“La empresa interacciona los elementos que integran la estrategia –sus objetivos y valores, los recursos y capacidades y la estructura y sistemas-, con el entorno competitivo, conformándose un nexo que se concreta en la necesidad de realizar ajustes estratégicos continuos”. (Grant R. , 2006, pág. 136)

En el modelo de recursos y capacidades analiza los factores internos que son generadores de ventaja competitiva, es decir, el potencial que otorgan los recursos y capacidades de la empresa para generar, desarrollar y mantener una ventaja competitiva.

El modelo establece que, al realizar un análisis interno de los recursos y capacidades de la organización, se debe iniciar por diferenciar su tipología, es decir si son altamente diferenciables o si podemos potencializarlos, buscando el logro de una ventaja competitiva. Los recursos estratégicos son activos característicos de la organización y para desarrollar ventaja competitiva, estos activos deben de trabajar juntos para

generar procesos y capacidades empresariales lo que es llamado también como rutina organizativa. (Penrose, 1959)

En este sentido, los recursos estratégicos se convierten en capacidades, generando flujos y procesos en la organización; y estas capacidades que integran varios recursos y su interrelación entre ellos generan relaciones constantes como desarrollo de tareas, forma en que trabaja la organización, en donde el objetivo es generar un resultado eficaz y con el menor gasto posible de recursos, tiempo y esfuerzo. (Amit, R. y Schoemaker, P., 1993)

Las rutinas organizativas o las capacidades de integración de recursos generan valor para la organización, dando pie a la generación de ventaja competitiva organizacional, es así que la estrategia tiene como base las capacidades organizativas de la empresa que permiten la subsistencia de la misma y están ligadas al logro de objetivos empresariales propuestos, asimismo las capacidades organizativas y la estrategia están relacionadas con los factores claves de éxito de una determinada empresa o un determinado sector, lo que une la estrategia con el ámbito sectorial.

La rentabilidad empresarial es resultado del logro de una ventaja competitiva con referencia a los rivales del sector, y la visión basada en los recursos busca identificar y desarrollar el carácter e identidad única de cada organización y sustenta que la clave para una rentabilidad mayor no es buscar parecerse a la competencia o hacer lo mismo que otras empresas sino todo lo contrario identificar las diferencias de la organización y

seguidamente buscar explotar y potencializar esas diferencias hacia mejoras continuas.

Figura 9
Relación entre recursos, las capacidades y ventaja competitiva



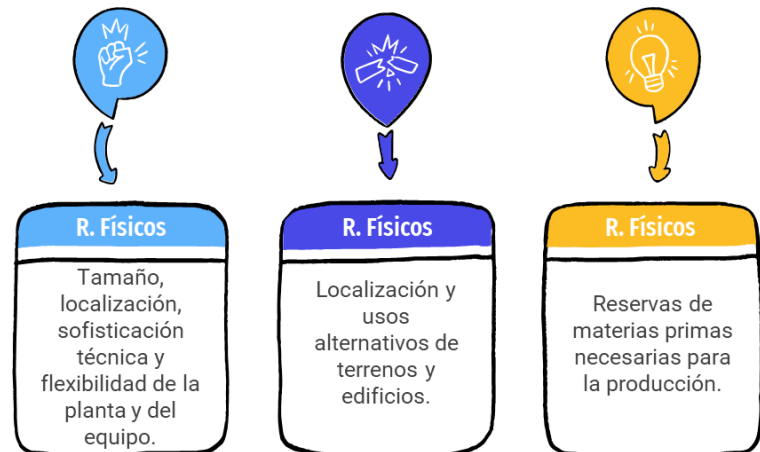
Fuente: (Grant R. , 2006, pág. 221)

En la figura anterior se muestra la clasificación de los recursos los cuales se dividen en tangibles, intangibles, humanos y de capital organizacional.

Los recursos tangibles: Son aquellos que tienen significancia material y pueden ser cuantificables, son aquellos activos de la empresa que forman parte del soporte físico empresarial, lo que les permite ser rápidamente ser identificados y medibles en el seno empresarial.

- Recursos físicos: Son aquellos recursos que restringen las posibilidades de la empresa e influyen en sus costes.

Figura 10
Recursos Físicos



Fuente: (Grant R. , 2006). Elaboración Propia

- Recursos financieros: Son aquellos que generan a la organización una adecuada capacidad de endeudamiento y de la generación de recursos internos.

La adecuada gestión de los recursos tangibles, permitirá que la empresa haga uso óptimo de sus bienes y con ello sumara a la productividad empresarial.

Los recursos intangibles: Los recursos intangibles contribuyen mucho más que los tangibles al valor de sus activos totales. Los recursos intangibles son aquellos recursos inmateriales que no pueden ser medidos ni cuantificados a diferencia de los recursos tangibles, por ello tampoco cuentan con un soporte físico que los sustente, asimismo forman parte de un tipo de información y de la generación del conocimiento empresarial. (Grant R. , 1991)

Los recursos intangibles son difíciles de medir, debido a su inmaterialidad, es por ello que su gestión se ve dificultada la mayoría del tiempo, por lo tanto, su evaluación y la objetividad con la cual son vistos puede generar controversias dentro de la organización. (Amit, R. y Schoemaker, P., 1993)

Usualmente los recursos tangibles se desvalorizan con el tiempo debido a que se pueden desgastar por el uso, sin embargo, los recursos intangibles cobran valor, fuerza y calidad con el paso del tiempo.

Los recursos intangibles tienen un gran valor y significancia en los resultados empresariales y financieros de la empresa, ya que se transmiten por medio de la imagen institucional a los clientes, la cual se asocia a los valores de la empresa, los trabajadores y miembros de la organización, las relaciones dentro de la empresa y afuera junto a los proveedores y clientes. (Fong, C.; Flores, K & Cardoza, L., 2017)

Las empresas tienen el gran reto de aprender a gestionar los recursos intangibles de la manera más adecuada y productiva, ya que de estos dependen la generación del valor empresarial y su contribución a la ventaja competitiva, así también favorecen al crecimiento de la confianza de clientes y proveedores en la empresa. Es necesario considerar la combinación e interrelación de recursos tangibles e intangibles, ya que su complementariedad aportará a la competitividad de la empresa.

- **Reputación:** Forma parte de la imagen empresarial e integra las percepciones de los grupos de interés con los que se relaciona la empresa, estos pueden ser internos y externos. La reputación es el resultado del proceder y desarrollo empresarial a lo largo del tiempo y de su capacidad para otorgar valor.

Para mantener una adecuada reputación en el mercado, es importante cuidar las relaciones con clientes y proveedores, sin embargo, no basta con ello, sino que se tiene que trabajar en factores más profundos como la responsabilidad social empresarial, la ética empresarial, las relaciones laborales, respeto medioambiental, imagen de marca, etc. (Fuentes, N.; Osorio G.; & Mungaray A., 2016)

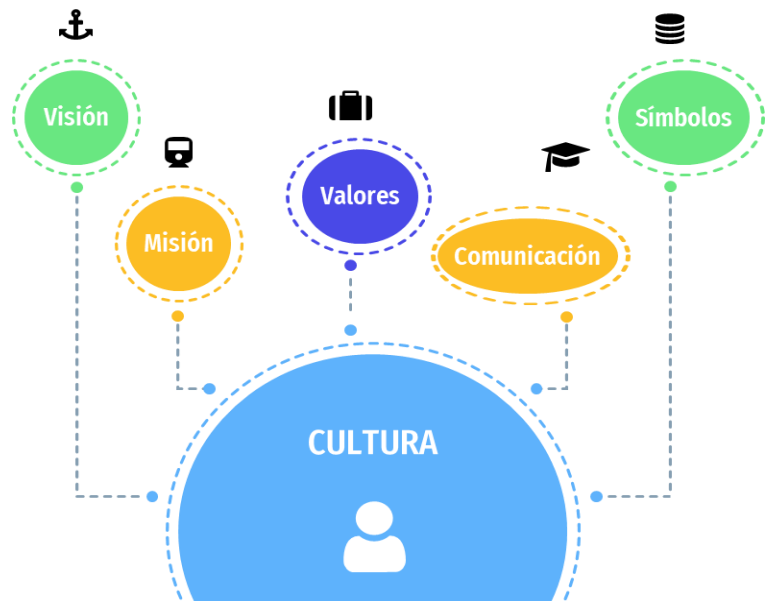
- **Tecnología:** Son aquellos recursos tecnológicos que permiten la optimización de procesos, recursos humanos, tiempo, otorgan agilidad y reducen tiempos de respuesta, contribuyendo a la reducción de costos y la productividad empresarial.

Actualmente este tipo de recurso es muy valorado y es capaz de generar grandes diferencias entre empresas, generando ventajas competitivas, es por ello que son indispensables en el ejercicio empresarial y se convierten en un gran aliado para el éxito empresarial.

- **Cultura:** Son aquellos recursos que responden al comportamiento y hábitos de los miembros de una organización, este comportamiento se ve afectado por

las normas, valores, creencias y objetivos que se persiguen en una organización. (Daft, 1983)

Figura 11
Elementos de la cultura



Fuente: (Daft, 1983). Elaboración propia

La cultura empresarial no necesariamente se ajusta a los escritos y documentos estratégicos sino a como los miembros de la organización responden a estas normas, es un trabajo continuo y cambiante.

- Marca: Son aquellos elementos que permiten identificar a la empresa, asimismo la marca nos permite diferenciarnos de la competencia y contribuye a la identidad de la empresa, permitiendo que los clientes nos reconozcan. Comprenden patentes, derecho de autor, y de fabricación, secretos

comerciales y recursos relacionados a la reputación como valor de la marca comercial. (Ortegón, 2014)

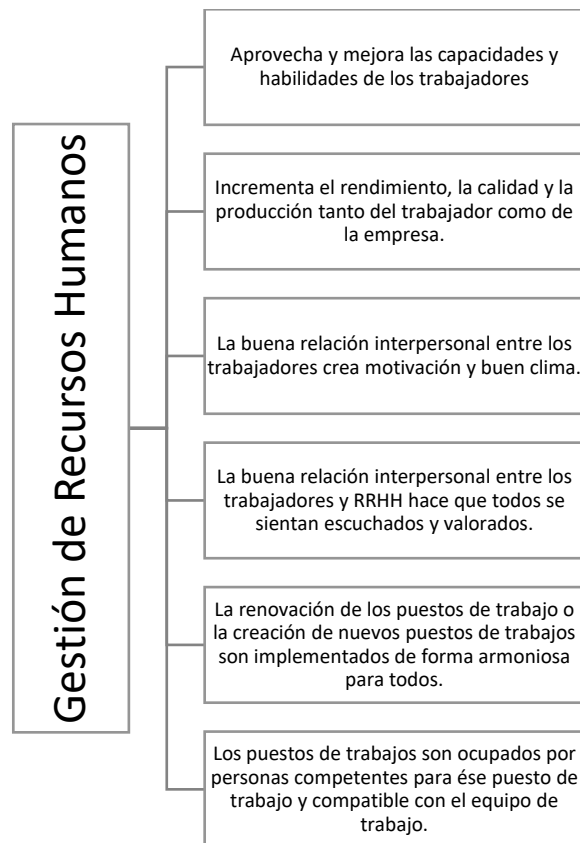
La gestión de marca ha evolucionado a lo largo del tiempo, incluso llegan a ser una experiencia de vida para los clientes o consumidores, por lo cual se debe velar por su correcta gestión lo que involucra un estudio a profundidad de las características de la empresa, la construcción sólida de una identidad y la constante medición del desempeño de marca con el objetivo de que sean orientadas al fortalecimiento y reconocimiento por parte de sus clientes.

Los recursos humanos: Son un conjunto de recursos que generan conocimientos, experiencias y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, como consecuencia de la coordinación y cooperación entre el talento humano y los otros recursos de la empresa.

Son aquellos que otorgan valor a la producción de la empresa por medio de la formación y experiencia de los trabajadores los cuales determinan las destrezas posibles para la empresa, por lo tanto, la adecuada gestión del recurso humano tiene como objetivo la organización, potencialización y maximización del desempeño de su capital humano con el fin de aumentar su productividad.

La formación y experiencia de los empleados determinan las destrezas posibles para la empresa. (Grant R. , 2006)

Figura 12
Gestión de recursos humanos



Fuente: Suárez (2002). Elaboración propia

La gestión de recursos humanos demanda de una atención muy específica, que necesita de la capacidad de los directivos de identificar, medir, desarrollar y renovar el activo intangible para el futuro éxito de la organización.

- Conocimiento: Es un proceso que implica identificar, estructurar, vincular, relacionar y comparar la información para crear resultados. (Hernández Silva, Frank E., & Martí Lahera, Yohannis, 2006). El conocimiento se crea por las personas, comprende

análisis, valoraciones, intuición, sabiduría, experiencia, difíciles de imitar por otras personas, debido al carácter diferencial entre las personalidades de cada individuo.

Los conocimientos en la organización también implican rutinas, procesos, prácticas y normas organizacionales, asimismo el conocimiento forma parte de las funciones primarias ya que es considerado como uno de los activos fundamentales para el crecimiento y desarrollo de las empresas, generando valor agregado y aportando al éxito empresarial.

El conocimiento es base para la generación de competitividad en las organizaciones ya que orientan al desarrollo de nuevas habilidades, ideas, procesos y productos con mayor eficacia. En este sentido la gestión del recurso humano tiene la difícil tarea de desarrollar conocimientos y habilidades de los trabajadores en donde el factor primordial para el desarrollo de capacidades es la capacitación. (Dolán, S., Schuller, R.S., Valle, R., 1999)

El proceso de capacitación permite el incremento y perfección de los conocimientos que son necesarios para el funcionamiento empresarial, asimismo las herramientas de identificación de conocimientos se han incorporado en función de mejorar la calidad y eficiencia de los métodos de control de la gestión de conocimiento en las organizaciones.

- Comunicación: Es un recurso fundamental que permite la eficacia y coordinación en una empresa, lo que repercute directamente en su productividad y rentabilidad empresarial. (Fernández, 2005)

Una adecuada y fluida comunicación en la empresa, con mayor énfasis en el nivel interno, libra al personal de conflictos y problemas que pueden perdurar en el tiempo, por ello es importante crear un clima laboral positivo que permita un mejor funcionamiento de la empresa enfocado en todos los niveles.

- Motivación: Es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador. (Chiavenato, 2009)

La motivación de los recursos humanos consiste esencialmente en construir comportamientos culturas y valores empresariales que conduzcan a un alto desempeño. (Miranda Hoyes, 2016)

Los recursos de capital organizacional: Son un conjunto de factores que permiten la realización de las actividades propias de la empresa sin necesidad que el dueño o gerente se encuentre presente, dando lugar a la toma de decisiones efectiva y oportuna, generando valor agregado y por ende competitividad a las empresas. (Grant R. , 2006)

Entre los recursos de capital organizacional, encontramos factores como la estructura organizacional, líneas de autoridad, tipos de reportes, la planeación formal e informal, el control, la coordinación de sistemas; la integración de esfuerzos y habilidades por parte de los trabajadores, lo cual no solo depende de las capacidades del trabajador sino también de la influencia que tiene el contexto organizativo en sus relaciones y procesos. La cultura organizacional se relaciona también con los valores, tradiciones y normas sociales de la organización, y es considerado un recurso intangible clave y fuente fundamental de ventajas competitivas sostenibles. (Barney J. B., 1991) (Grant R. , 2006)

- Estructura organizacional: Son los sistemas de organización mediante los cuales está dividido el trabajo dentro de una empresa. Esta división busca organizar el personal y los medios con los que cuenta la empresa por medio de la coordinación y la orientación al logro de los objetivos empresariales. (Cardona, 2011)

Burns, T; Stalker, GM. (1961) manifiestan que la estructura organizacional debe mantener un carácter flexible, y solo así la empresa podrá tener oportunidades de lograr ventajas competitivas, donde las estructuras deben contar imprescindiblemente con ambientes dinámicos, con estructuras horizontales, altamente participativas, que motiven la creatividad, la innovación continua y el emprendimiento corporativo; este tipo de estructura se diferencia al de carácter mecánico, caracterizada por su estructura

rígida, jerarquizada, altamente rutinaria, poco participativa y que no estimula el emprendimiento.

- Planeación: Es el proceso estructurado y ordenado enfocado en la elaboración de estrategias por medio de metas y actividades en base a objetivos empresariales. (Chiavenato, 2009)

La planificación corresponde a una de las primeras etapas del proceso organizacional, en donde se establecen los rasgos básicos y a la vez esenciales de la empresa como el establecimiento de la misión, visión y objetivos, por ello se conoce esta etapa donde se implantan los planes básicos a seguir.

Así también, la planeación es una de las etapas donde se toman decisiones trascendentales con el objetivo de diseñar los pasos a seguir para el logro de los objetivos empresariales, considerando factores internos y externos de influencia en la realización de las metas, el diagnóstico de la situación actual empresarial y las normas y valores que marcaran la ruta a seguir a lo largo de la actividad productiva. (Chiavenato, 2009)

- Control: Es el proceso mediante el cual se mide, evalúa y se hace seguimiento a las metas y planes establecidos, con el objetivo de detectar y establecer medidas de corrección adecuadas. (Grant R. , 2006)

El control permite que los procesos y actividades se realicen de la forma más adecuada y se puedan identificar y corregir problemas, permitiendo la implementación de mejoras y aprendizajes al proceso empresarial. Las empresas por medio del control pueden garantizar el funcionamiento correcto de sus procesos, así como asegurar la eficiencia en sus actividades, lo que dará como resultado la optimización de procesos, la reducción de costos, el incremento de ganancias y la mejora de sus productos.

- **Sistemas:** Conjunto de elementos relacionados entre sí, que forman parte de la cadena empresarial y los procesos por medio del desarrollo de actividades, procesos o funciones que conllevan al cumplimiento de objetivos planteados. (Grant R. , 2006)

Los sistemas se relacionan estrechamente con los medios de la empresa que resguardan información o base de datos, los cuales son compartidos con varias áreas o departamentos de la empresa, es por ello que los sistemas permiten que la información adecuada llegue al lugar y en el tiempo correcto y pertinente, aportando y haciendo más fácil a la toma de decisiones, generando eficiencia y aprovechamiento de oportunidades. Por otro lado, los sistemas de comunicación permiten que los trabajadores ahorren tiempo y sean más productivos, sin embargo, se debe tener cuidado de que se realicen a través de medios seguros y rápidos. (Barney, J.; Wright, M. & Ketchen, D., 2001)

2.2.2. Variable Dependiente: Competitividad

La competitividad es una variable de investigación muy compleja, la cual puede ser estudiada desde diferentes planos y visiones, es así que diferentes investigadores enfocan sus estudios en la competitividad empresarial, debido a que esta fase de la competitividad es esencial para el desarrollo de otros tipos de competitividad, ya que influye de manera directa en la competitividad sectorial, y esta alimenta la competitividad regional, la cual sostiene y sustenta la competitividad de un país (Mora-Riapiraa et al, 2015), por ello la importancia de otorgar el valor adecuado al desarrollo de la competitividad empresarial, por que del desarrollo y cuidado de esta dependeran las demás.

Figura 13
Fases de la competitividad



Fuente: (Plan Nacional de competitividad y productividad, 2019)

La competitividad ha cobrado importancia y solidez hace ya varias décadas y existe mucha literatura que intenta otorgar indicadores para medirla tanto a nivel empresarial como a nivel nacional, por ello es importante reconocer los diferentes aportes de estudios que profundizan y actualizan las generalidades de la competitividad.

Tabla 3
Nociones principales de la Competitividad

Smith (1776)	La competitividad engloba la capacidad y habilidades para competir en los mercados de bienes o servicios y obtener éxito.
Ricardo, D. (1817)	La única forma de alcanzar la competitividad es con el mantenimiento de costos bajos relativos de producción.
Porter M. (1985)	Competitividad es la capacidad de una empresa para producir y vender productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.
Enriaght et al. (1994)	La competitividad de una empresa es su capacidad para suministrar bienes y servicios más eficaz y eficiente que su competencia.
Velásquez (1995)	La competitividad requiere la destreza de empresas, industrias, regiones o áreas geográficas para la creación de valor y diferenciación, en un contexto de competencia, eficiencia en el empleo de factores, y sobre bases sostenibles.
Etkin (1996)	La competitividad se basa en la producción de bienes de calidad, los cuales pertenecen a un sistema eficiente en el uso de recursos y sea efectivo en el logro de resultados, y eficaz en la satisfacción de las necesidades de sus clientes internos y externos.
Pelayo D. (2002)	La competitividad es la capacidad que ostenta una empresa para diferenciarse del resto de empresas teniendo como base las ventajas competitivas, con el objetivo de crear, sostener o mejorar una situación determinada dentro de un contexto socioeconómico.

Solleiro, J. y Castanón (2005)	La competitividad es la habilidad y capacidad de una empresa para aumentar su participación en el mercado haciendo uso de estrategias empresariales, y promoviendo la productividad en un ambiente competitivo específico.
Valencia (2006)	La competitividad se relaciona con la producción de bienes y servicios que puedan competir exitosamente en mercados globalizados y, a la vez, mejorar las condiciones de ingreso y calidad de vida de la población.
Zuñiga (2010)	La competitividad es la sofisticación de la estrategia y los procesos de operaciones empresariales, donde la herramienta clave es el direccionamiento estratégico.
Monterroso (2016)	la competitividad es un término que indica la posición de una empresa en relación a las otras, asociándose entonces a la permanencia en el mercado y a la generación de valor para el cliente.

Nota. Elaboración propia

Las nociones desarrolladas y otras semejantes reconocen que la competitividad empresarial se asocia con factores externos de la empresa como las políticas gubernamentales, la economía del país, las características del mercado, entre otras variables de la región, sin embargo, la competitividad depende estrechamente del desenvolvimiento interno de la empresa. (Mora-Riapiraa, E.; Vera-Colina, M.; y Melgarejo-Molina Z., 2015).

Uno de los factores fundamentales para generar ventaja competitiva y alcanzar una posición dominante y de éxito en el sector donde la empresa se desenvuelve, es la implementación de

una adecuada estrategia empresarial la cual debe estar vinculada a la visión empresarial como a la implementación de actividades funcionales y operacionales que integren todos las áreas y departamentos hacia el logro de los objetivos empresariales propuestos. (Izquierdo B. & Schuster J., 2008)

La competitividad empresarial es uno de los temas de estudio fundamentales en las diferentes actividades económicas de países en vías de desarrollo como en los países desarrollados, ya que el contexto de globalización obliga a las empresas a lograr la eficacia, la eficiencia y la productividad en el manejo de sus recursos humanos, naturales, tecnológicos, financieros, organizacionales, etc., con el objetivo de lograr representar un mercado nacional e internacional. (Armayah, Sumardi, K Damang, & M Munizu, 2019), sin embargo, es necesario poder diferenciarla de la ventaja competitiva, la cual hace referencia a recursos, elementos, factores, atributos y conocimientos que las empresas desarrollan o usan de forma exclusiva o en mayor proporción que la competencia, lo cual les permite la generación de valor en comparación al sector en el que se desenvuelven lo que resulta en el posicionamiento competitivo empresarial. (Porter M. , 1990)

Porter M. (1990) desarrollo diferencias entre las ventajas competitivas, las cuales las distinguió como de orden inferior y de orden superior. Las ventajas competitivas de orden inferior hacen referencia a los costos de los factores de producción o en referencia al acceso a mercados de exportación y tecnologías, por ejemplo, experiencias empresas donde su competitividad se basa en subsidios o salarios bajos, lo cual no siempre mantiene buenos resultados a largo plazo, mientras las ventajas de orden superior hacen referencia al enfoque en la tecnología, investigación e

innovación, así como el desarrollo del recurso humano, lo cual resulta en el fortalecimiento de la empresa y su imagen en el mercado.

Figura 14
Orden de ventajas competitivas



Fuente: (Porter M. , 1990). Elaboración propia.

La construcción de ventajas competitivas fuertes y superiores derivan de la adaptación de estrategias que asuma la empresa, con el objetivo de lograr el éxito en el mercado, muchas empresas se basan en el modelo de calidad total en donde el principio esencial es el enfoque hacia el cliente, obteniendo como resultado no solo mejoras en el producto sino también en el sistema que se evalúa como un todo, que resulta en la construcción de una empresa donde todos los miembros trabajan de forma coordinada y conjunta con el objetivo de sumar al cumplimiento de su misión. (Izquierdo B. & Schuster J., 2008)

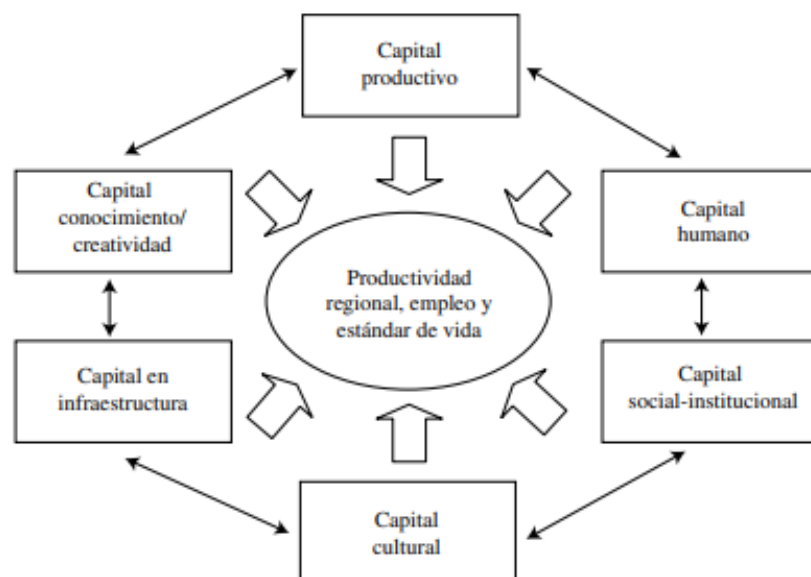
Asimismo, Porter M. (1985) sostiene que una empresa exitosa en el mercado, debe consolidarse en alguna de las dos

estrategias genéricas que establece el liderazgo basado en costos o en liderazgo basado en diferenciación, donde el primero se basa en los costos bajos, mientras el segundo se fundamenta en la selección y desarrollo de recursos tangibles e intangibles que sean de importancia para el cliente final, la empresa se basará sobre estos recursos para crear ventaja competitiva respecto a su competencia.

Otro componente básico a considerar en el estudio de la competitividad es la innovación, el cual se basa en el conocimiento, el cual es un elemento de diferenciación por excelencia y una de las mayores fuentes de creación de ventajas competitivas. (Izquierdo B. & Schuster J., 2008)

En este mismo sentido, es necesario resaltar las bases de las ventajas competitivas, las cuales representan un conjunto de recursos que buscan fortalecer la productividad empresarial.

Figura 15
Bases de las ventajas competitivas

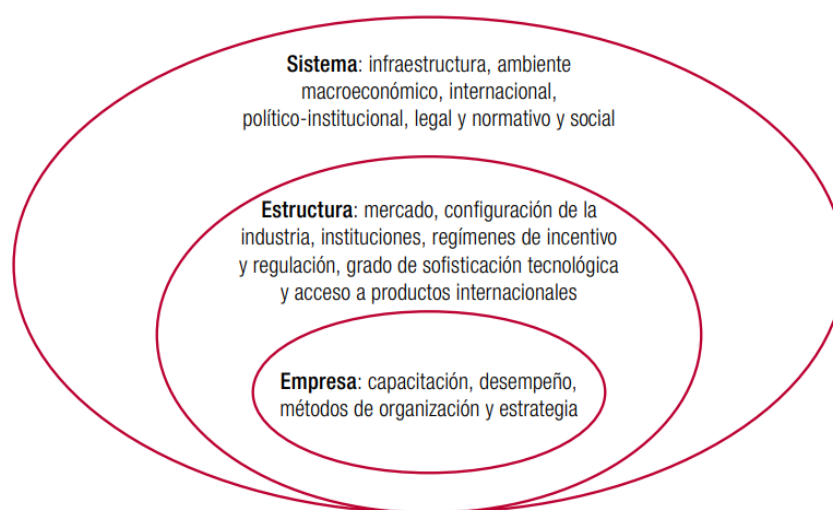


Fuente: (M. Kitson, R. Martin & P. Tyler, 2004, pág. 31)

Como se observa en la figura anterior los recursos empresariales bien estructurados contribuirán al desarrollo de la productividad regional, resultando en la generación de empleo regional y mejoramiento de la calidad de vida de sus pobladores, por ello la importancia de considerar el desarrollo de estos factores, entre ellos tenemos el capital productivo, el capital humano, el capital social – institucional, el capital cultural, el capital en infraestructura y el capital del conocimiento, los cuales repercuten en su eficiencia, innovación, flexibilidad y dinamismo; contribuyendo en su productividad y ventaja competitiva. (M. Kitson, R. Martin & P. Tyler, 2004)

Así también, Medeiros V., & Gonçalves L. (2019) realizó un análisis de la competitividad desde diversos factores que permiten a la empresa la generación de ventajas competitivas, por medio de la creación de un enfoque dinámico que involucra factores determinantes empresariales, estructurales y sistémicos.

Figura 16
Factores determinantes de la competitividad



Fuente: (Medeiros V., & Gonçalves L., 2019, pág. 22)

Medeiros V., & Gonçalves L. (2019) describe a los factores empresariales como aquellos que la empresa controla y se relacionan con la adquisición y generación de conocimiento y las estrategias, entre ellos tenemos a la eficacia de la gestión, la capacitación y el desempeño, los métodos de organización y los recursos humanos, entre otros; en cambio, los factores estructurales son aquellos recursos que la empresa no controla, y se ven limitadas ante el proceso de competencia, entre estos recursos tenemos al cambiante comportamiento de la oferta y la demanda, organismos reguladores, distribuciones geográficas, sistemas de comercialización y oportunidades de acceso al mercado internacional, etc.,

Y por último, los factores sistémicos son los recursos que la empresa tiene un escaso y casi nulo control, responsables de la generación de externalidades, entre estos factores tenemos a los infraestructurales (disponibilidad, calidad y costo de la energía, transporte, telecomunicaciones, insumos básicos y servicios tecnológicos); macroeconómicos (tipo de cambio, carga tributaria, tasa de crecimiento del producto interno, oferta de crédito y tasas de interés y política salarial); político-institucionales (política tributaria, política arancelaria, apoyo fiscal al riesgo tecnológico, poder adquisitivo del gobierno); sociales (sistema de calificación de la mano de obra, políticas de educación y formación de recursos humanos, laboral y de seguridad social); legales y normativos (políticas de protección de la propiedad industrial, preservación del medio ambiente, defensa de la competencia y protección del consumidor); e internacionales (tendencias del comercio mundial, flujos internacionales de capital, inversiones de riesgo y tecnología, relaciones con organismos multilaterales). Medeiros V., & Gonçalves L. (2019)

En este sentido, para que una empresa logre determinada competitividad deberá identificar y potenciar los factores que la generan, en donde existen diversos autores que les dan una clasificación y les otorgan un orden de acuerdo al tipo de empresa o sector donde se desenvuelve, sin embargo, estos factores conforman un listado de requisitos y ventajas que no funcionan solas sino forman parte de un proceso funcional conjunto.

Tabla 4
Factores determinantes de la competitividad

ALGUNOS DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costos bajos (de producción, comercialización y/o logísticos, por el logro de economías de escala o alcance o por aplicación de técnicas de diferimiento, diseño modular, células, entre otras; por variación en el tipo de cambio; por aplicación de políticas fiscales; medidas de promoción industrial; políticas impositivas o a través de medidas arancelarias, entre otros factores.) ▪ Productividad (eficiencia en el uso de los recursos) ▪ Estructura organizacional ▪ Conocimientos, habilidades de los recursos humanos / Capacidad de aprendizaje / Capital intelectual ▪ Capacidad de innovación ▪ Calidad en bienes y servicios ▪ Posicionamiento de productos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad en procesos ▪ Servicio post - venta ▪ Flexibilidad en las operaciones ▪ Velocidad de llegada al mercado ▪ Tiempos de entrega reducidos ▪ Cumplimiento en tiempos de entrega ▪ Localización ▪ Red de distribución ▪ Red de negocios ▪ Red de relaciones ▪ Asociación con proveedores ▪ Tecnología ▪ Posesión de activos estratégicos (patentes, marcas, etc.) ▪ Especialización ▪ Tamaño (a mayor tamaño, mayor poder de negociación, mayores posibilidades de acceso a créditos en mejores condiciones, mayores posibilidades de fijar precios, etc.)

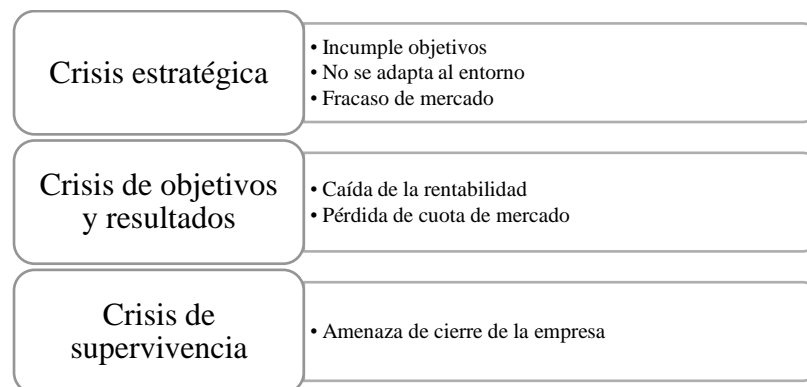
Fuente: (Monterroso, 2016, pág. 18)

En la tabla anterior se condensan algunos de los factores referentes que podrían determinar la competitividad empresarial. En donde muchos de ellos no pueden desligarse de los otros sino son factores que poseen una incidencia multifactorial.

Es por ello que, si no se trabajan y potencializan adecuadamente los factores de competitividad, la empresa podría caer en una crisis competitiva, donde podemos tener resultados

desde el incumplimiento de objetivos hasta el cierre de la empresa, por lo cual no se puede descuidar por mucho tiempo la evaluación y seguimiento de los factores incidentes en la competitividad empresarial.

Figura 17
Tipos de crisis en la competitividad



Fuente: (David, F., 2006) Elaboración propia

Es difícil para las empresas evitar pasar por alguna de las crisis mencionadas en la figura anterior, sin embargo, es más fácil de superarlas si la empresa tiene una estrategia definida y objetivos específicos traducidos en actividades que permitan potencializar el funcionamiento y proceso productivo empresarial y así evitar llegar a una crisis de supervivencia, de la cual pocas empresas salen triunfantes.

Uno de los instrumentos de apoyo para evitar crisis competitivas en los sectores empresariales es la creación de parques científicos y tecnológicos que cumplen un rol esencial en el fomento de la innovación y el desarrollo competitivo empresarial e incluso territorial, estos parques científicos y tecnológicos (PCyT) se basan en la cooperación de empresas que intercambian ideas, conocimientos, herramientas, tecnología, innovaciones, etc.

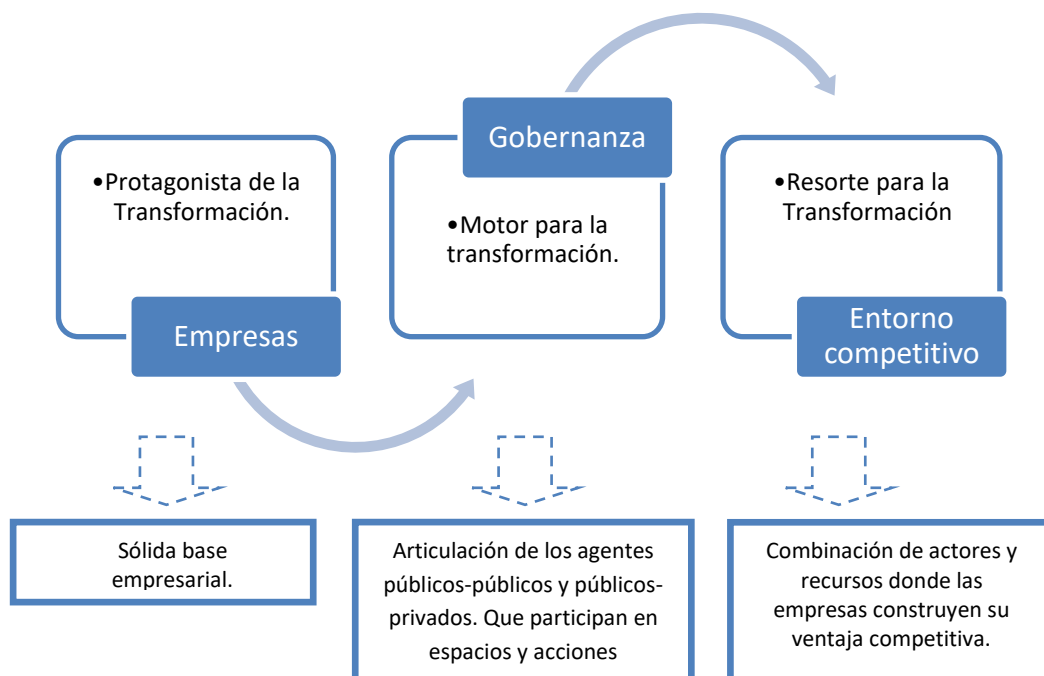
las cuales se refuerzan con el apoyo del entorno institucional, académico y empresarial.

Uno de los agentes involucrados en el desarrollo de la competitividad es el gobierno, y su participación es decisiva generando estímulo empresarial, para que se logren formar sinergias entre las empresas, los centros o puntos de investigación y las universidades. en este mismo sentido, sí las empresas desarrollan competitividad contribuirán a la generación de empleo de calidad y contribuirán al crecimiento regional, para ello se requiere que existan instalaciones enfocadas en el desarrollo tecnológico, la investigación, e innovación, combinadas a las tecnologías de información y comunicación que se logran mucho más rápido con la participación del ente académico, todo este proceso es un plano para el logro de la transformación competitiva.

La transformación competitiva se estructura por medio de tres diferentes planos, en donde se despliegan las dimensiones y los factores competitivos.

En la siguiente figura se detalla los planos para la transformación donde la empresa es la protagonista de la transformación siendo la base sólida, apoyada en el gobierno que es el motor que impulsa la transformación, los cuales deberían desenvolverse en un entorno competitivo, el cual sirve como resorte de la transformación en donde se combinan sinergias de los diferentes actores y sus recursos estratégicos los cuales sirven como base para la creación de ventaja competitiva no solo empresarial sino también regional, contribuyendo así a la mejora de los indicadores económicos y sociales de la región en donde se desenvuelven.

Figura 18
Planos para la transformación competitiva



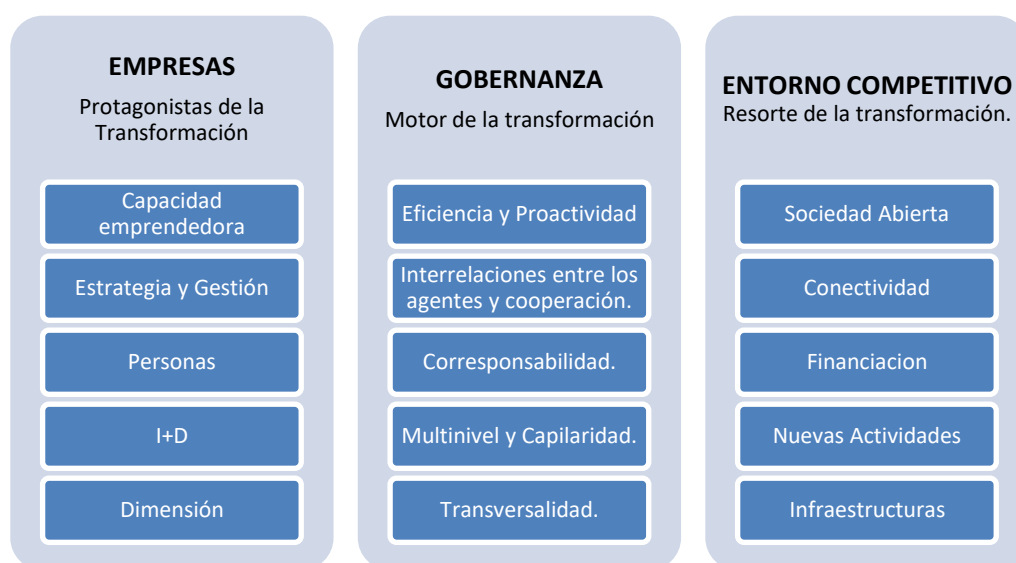
Fuente: (Produce, 2017) Elaboración Propia

En el plan de transformación competitiva se definen cinco factores competitivos los cuales se enfocan en cada uno de los planos de intervención, asimismo se despliegan dimensiones e indicadores que responden a cada una de las necesidades para el éxito competitivo y desarrollo empresarial.

Dentro del plan de transformación, las empresas necesitan desarrollar capacidad emprendedora, estrategia y gestión, gestión del recurso humano, investigación, desarrollo e innovación y enfoque en dimensiones competitivas, así también el gobierno debe enfocarse en el logro de la eficiencia y proactividad, las interrelaciones entre los diferentes agentes involucrados, la transversalidad y la correspondencia, todo lo anterior aunado a una sociedad abierta, con un buen clima para el desarrollo de las actividades empresariales como la conectividad empresarial, el

financiamiento, las infraestructuras adecuadas y actividades enfocadas al encaminamiento del desarrollo de fuentes de ventaja competitiva.

Figura 19
Factores para la transformación competitiva



Fuente: (Produce, 2017) Elaboración propia

Es indispensable que las empresas cuenten con el apoyo de agentes o actores involucrados con el desarrollo regional, aportando a la empresa herramientas claves para la optimización del uso de recursos estratégicos de gestión empresarial que aporten a su crecimiento.

Todo lo anteriormente explicado aterriza en una competitividad sistémica, la cual incluye fortalezas y debilidades que determinan las capacidades locales y regionales de desarrollo. Asimismo, trata de aprehender los determinantes políticos y económicos de un desenvolvimiento empresarial exitoso, basándose en la generación de redes (networking) entre gobiernos, instituciones, empresas y organizaciones privadas de desarrollo para la creación intencionada de las condiciones de un desarrollo

empresarial sostenido y de mayor competitividad nacional. (Labarca, 2007)

Al respecto, es necesario la evaluación de dimensiones e indicadores ligados a modelos teóricos con el objetivo de conocer a mayor profundidad el comportamiento de las empresas y sus procesos, así como identificar qué modelos se adaptan mejor a sus condiciones y características actuales que permitan su evaluación y sobretodo la generación de respuestas de mejora que contribuyan a su crecimiento y generación de valor a través del tiempo.

Para tal efecto, a continuación, se presentan modelos teóricos de competitividad que pretenden describir y caracterizar la competitividad por medio de indicadores medibles.

A. Modelo del mapa de competitividad

El BID (Banco Interamericano de Desarrollo) (2001) generó un mapa de competitividad que permitía el diagnóstico oportuno de la competitividad empresarial a nivel país buscando ayudar a miembros prestatarios en la formulación de mejores políticas de desarrollo, con el objetivo de proporcionar asistencia técnica y a su vez el financiamiento que incentive el desarrollo y crecimiento económico sostenible, aportando a la competitividad regional y del país de enfoque. Con base en este diagnóstico (Saavedra, 2012) un mapa de competitividad con áreas y dimensiones enfocadas en las pymes la cual considera tanto los factores internos de la pyme, utilizando el mapa del BID, como sus factores externos, utilizando el enfoque de Competitividad Sistémica de la Cepal.

Figura 20
Mapa de competitividad

Áreas de competitividad	Indicadores
Planificación estratégica.	Proceso de Planeación Estratégica Implementación de la Estrategia
Producción y operaciones, aprovisionamiento, logística	Planificación y proceso de producción - Capacidad de producción Mantenimiento Investigación y desarrollo Aprovisionamiento Manejo de inventarios Ubicación e infraestructura
Aseguramiento de la calidad	Aspectos Generales de la Calidad Sistema de Calidad
Comercialización	Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas, Servicios, Distribución Mercado Exportación: Plan exportador, Producto, Competencia y mercadeo, Distribución física internacional, Aspectos de negociación, Participación en misiones y ferias
Contabilidad y finanzas	Monitorización de Costos y Contabilidad Administración Financiera Normas Legales y Tributarias
Recursos humanos	Aspectos Generales Capacitación y Promoción del Personal Cultura Organizacional Salud y seguridad industrial
Gestión ambiental	Política Ambiental de la Empresa Estrategia para Proteger el Medio Ambiente Concientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales Administración del Desperdicio
Sistemas de información	Planeación del Sistema Entradas Procesos Salidas

Fuente: Mapa de Competitividad del BID, modificado por (Saavedra, 2012, pág. 101)

En la figura anterior se muestra el mapa de competitividad empresarial, el cual propone dimensiones, es decir las diferentes áreas de la competitividad y sus indicadores de medición, este modelo tiene como base el enfoque del BID para la medición de la competitividad empresarial, este modelo permite evaluar la competitividad percibida por los empresarios

o gerentes de cada organización en relación con otras organizaciones de una determinada región o sector productivo, en donde los indicadores que se analizan con el instrumento se clasifican en 8 áreas internas y 31 indicadores, considerando aspectos internos y externos que influyen en la empresa.

B. Modelo de las 5 fuerzas competitivas

Las cinco Fuerzas es un modelo holístico desarrollado por (Porter M. , 1979) el cual sirve como base para el análisis de las industrias o sectores económicos en términos de rentabilidad.

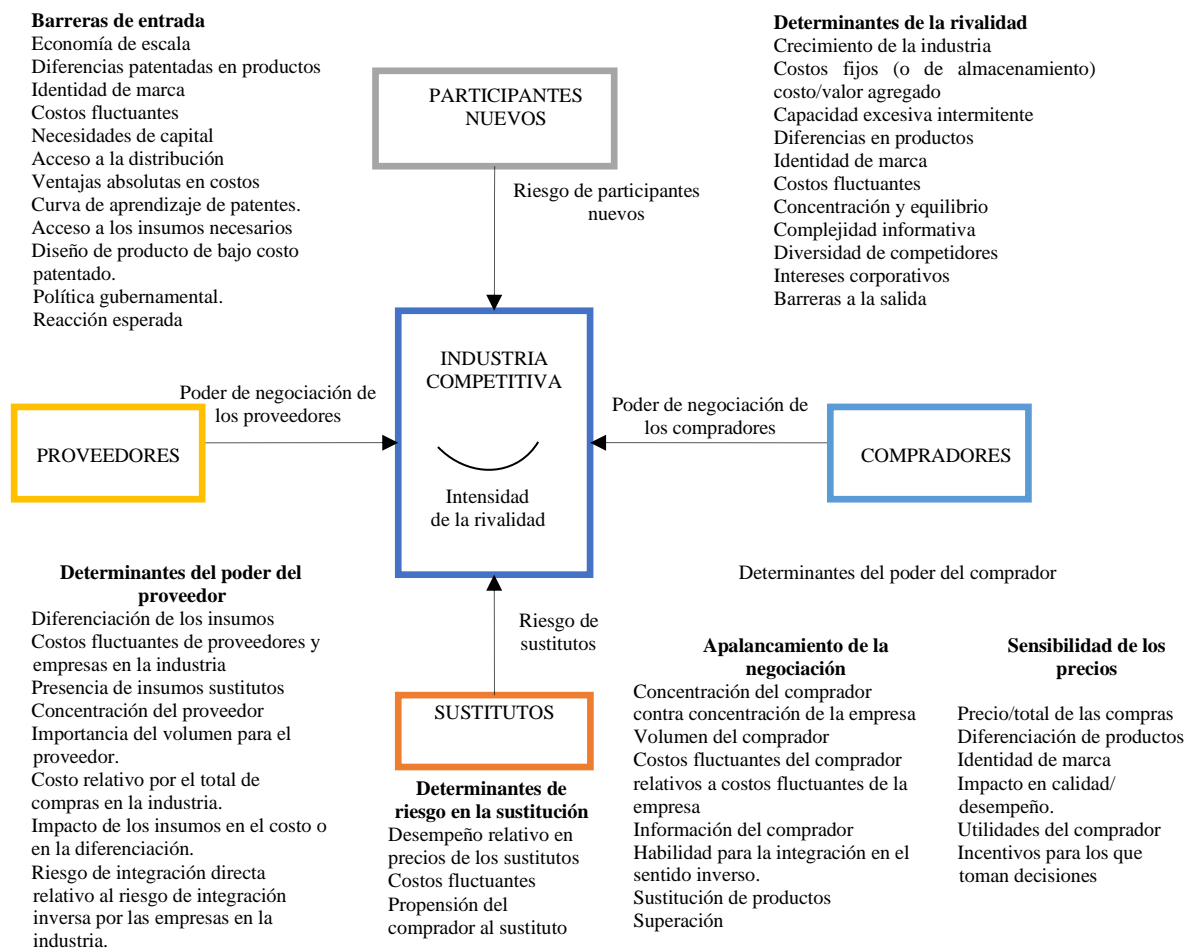
Este modelo permite diagnosticar el funcionamiento de una industria, así como reconocer la posición de una determinada empresa en un sector productivo; donde se analiza la posición estratégica empresarial y se especifican los lineamientos e iniciativas claves con el objetivo de corregir y mejorar su posición en el sector, poniendo énfasis en el desarrollo de ventajas competitivas respecto a los competidores.

Las cinco fuerzas están configuradas de la siguiente manera:

- (F1) Poder de negociación de los clientes.
- (F2) Poder de negociación de los proveedores.
- (F3) Amenaza de nuevos entrantes.
- (F4) Amenaza de productos sustitutivos.
- (F5) Rivalidad entre los competidores.

Cada industria tiene un análisis fundamental diferente pero las 5 fuerzas ayudan a determinar qué elementos impactan en la rentabilidad, cuales son las tendencias y las reglas del juego en la industria, y cuáles son las restricciones de acceso.

Figura 21
Las cinco fuerzas competitivas



Fuente: (Porter M. , 1979)

La situación de competencia de una industria depende de cinco fuerzas básicas, cuya dinámica colectiva determina la máxima utilidad potencial que se puede obtener en una industria. Cuando más débiles son estos factores, mayor es la oportunidad de la empresa para un mejor desempeño. (Porter M. , 1979)

La administración de la empresa debe encontrar una posición estratégica dentro del sector empresarial que permita a la empresa tomar cuidado y generar una mejor defensa en contra de esas fuerzas o ejercer influencia sobre ellas con miras a lograr diferenciarse y obtener el mayor beneficio posible.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permitirá que la empresa enfoque sus esfuerzos en el desarrollo de una estrategia empresarial, especialmente de diferenciación, al evaluar a la competencia del sector. De esta forma, la empresa podrá estar alerta sobre lo que acontece en el mercado y podrá responder de forma adecuada según los movimientos de la competencia.

C. Modelo del entorno de competitividad externa de las mypes

(Vargas, B. & del Castillo, C., 2008) en su modelo entorno de competitividad externa de las mypes se muestran cuatro pilares críticos:

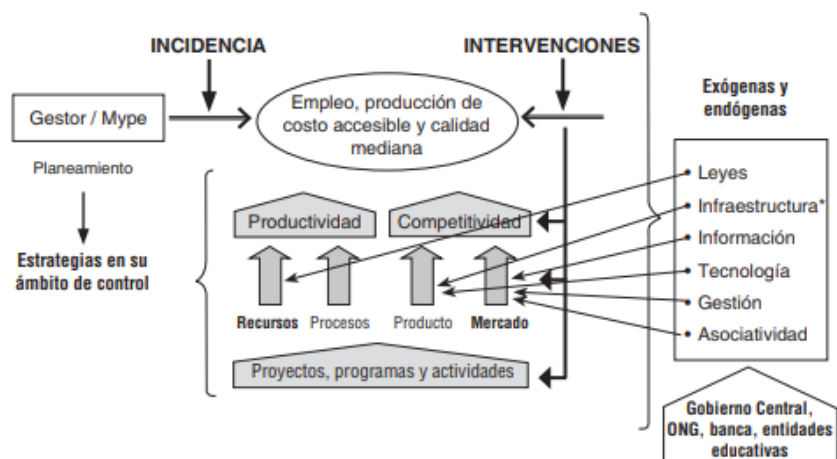
- Eje de productividad: Recursos, incluidos recursos humanos y financieros, y procesos.
- Eje de competitividad: Desarrollo de buen producto y acceso a mercados.

En donde la mayoría de intervenciones, sobre todo desde el Gobierno Central o los gobiernos locales, las ONG y las entidades de microfinanciamiento y capacitación, se ha concentrado en el eje de la competitividad; específicamente en los factores asociados al acceso a información sobre el mercado, la asociatividad y la capacitación en temas gerenciales; por ejemplo, márketing. Esto ha hecho que se ponga menor énfasis en otros factores que apuntalan el eje de productividad y que van

más allá de los decretos y las políticas públicas, los cuales descansan en un marco normativo. Por el contrario, estos factores asociados a la productividad se apoyan en el acceso a nuevas tecnologías productivas y de gestión, la capacidad gerencial con visión emprendedora, la mejora en las condiciones laborales y el desarrollo o la adopción de buenas prácticas de negocio y responsabilidad social.

El modelo articula intervenciones externas (de organismos gubernamentales y, cada vez más, de organizaciones privadas) y esfuerzos internos para innovar políticas y estrategias que puedan sostenerse en el tiempo.

Figura 22
Entorno de competitividad Externa de las Mypes



Fuente: (Vargas, B. & del Castillo, C., 2008, pág. 73)

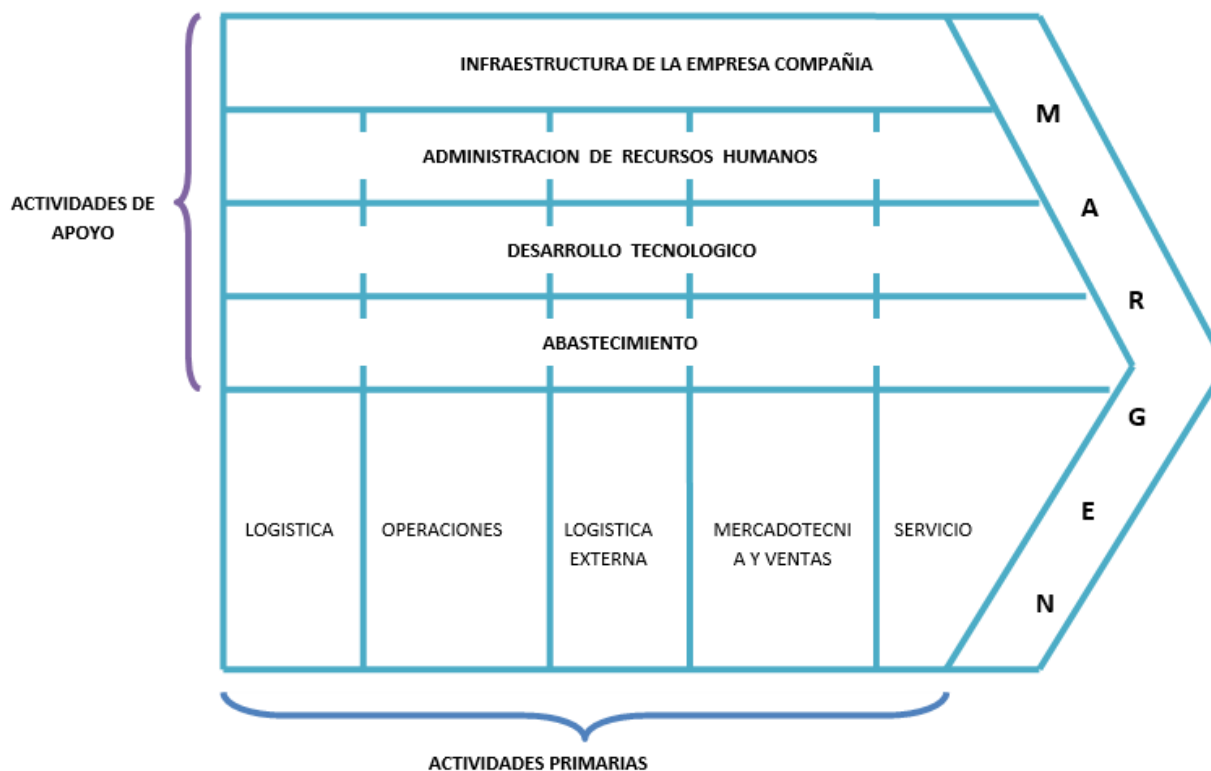
Se debe considerar que los determinantes de la competitividad externa se agrupan en dos grandes grupos: el primero comprende la creación de condiciones y la oferta de servicios de asistencia para el desarrollo empresarial y el

segundo consiste en el conjunto de capacidades que deben reflejar la madurez empresarial del emprendedor y la empresa.

D. Teoría de la cadena de Valor

Porter M. (1985) presenta la teoría de la cadena de valor en donde identifica y clasifica las actividades en diferentes niveles que tienen como fin agregar valor a la empresa. Esta teoría puede ser aplicada tanto a una empresa como a un sector determinado.

Figura 23
Cadena de Valor Genérica



Fuente: (Porter M. , 1985)

Una empresa es el conjunto de áreas y actividades productivas mediante el cual se diseña, se produce, se

comercializa y se entrega al cliente final, y en cada una de estas etapas la empresa puede agregar valor y la ventaja competitiva puede residir en alguna o varias de estas actividades.

Por lo tanto, es importante analizar y evaluar cada una de las actividades según la empresa y el sector para determinar si están agregando o restando valor a la empresa, y con ello poder tomar acción para la mejora del proceso empresarial, generando eficiencia y eficacia en cada etapa y actividad, identificando el valor empresarial y generando ventaja competitiva. (Coyne, 1986)

E. Modelo del cluster

Para Michael Porter, citado por PROEXPANSION (2005), el cluster se define como “...una concentración geográfica de empresas interconectadas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por sus rasgos comunes y complementariedad entre sí, junto a suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten y cooperan. Por su dimensión geográfica, el cluster puede ser urbano, regional, nacional e incluso supranacional” (pág. 241).

Por lo tanto, esta teoría se basa en la conexión que poseen las empresas en una determinada zona geográfica, lo que puede afectar su competitividad, es así que el cluster responde a la formación de un networking que se concentra en una zona específica por medio de la proximidad de empresas e instituciones que se relacionan entre sí formando una red empresarial.

Los cluster presentan diferentes etapas, de acuerdo a sus avances o retrocesos característicos del desarrollo de cada sector, y mientras va avanzando en las etapas se asegura el afianzamiento del posicionamiento de la estructura empresarial lo que representa un mejor estado o nivel de complejidad en sus interrelaciones, lo que resulta en sinergias que coloca al sector en un mejor estado competitivo y por ende un mejor posicionamiento.

Tabla 5
Caracterización de las fases de un cluster

Características de las fases	FASE I: CLUSTER INCIPIENTE	FASE II: CLUSTER ARTICULADO	FASE III: CLUSTER INTER RELACIONADO	FASE IV: CLUSTER AUTO SUFICIENTE
Relaciones Productivas	Escasa	Articulación comercial	Integración de relaciones productivas	Plena integración productiva
Tecnología	Ausencia de desarrollo tecnológico	Especialización productiva	Sofisticación técnica	Innovación y desarrollo tecnológico propio
Demanda	Débil	Básica	Media	Sofisticada
Institucionalidad y normatividad	Incipiente	Básica	Desarrollo institucional y aplicación normativa	Desarrollo pleno. Aplicación de normas reguladoras
Productividad *	-	-	-	Alta productividad como resultado de la constante interacción entre agentes
Competencia cooperadora *	-	-	-	Aplicación de la competencia y cooperación en paralelo
Inserción de agentes *	-	-	-	Inserción de agentes de actividades paralelas, asociadas y complementarias

Fuente: (PROEXPANSION, 2005)

Nota: Si bien estas categorías se ubican plenamente en un cluster maduro o autosuficiente; el que no estén desarrollados en el cuadro para las fases previas no significa que estas características no se den. Sucede que, en su etapa formativa, estas no logran ser relevantes, razón por la cual no se incluyen.

Los clusters se identifican por su localización y la concentración de un determinado sector, donde se encuentran empresas de diferentes tamaños con actividades centrales

comunes, así también los proveedores y agentes que se articulan para atender a una determinada demanda. (Porter M. , 1979)

Asimismo, los cluster generan una cooperación interempresarial, lo que genera sinergias que otorgan beneficios a todo el sector produciendo mayor eficiencia, calidad, productividad, reducción de costos y ampliación de márgenes.

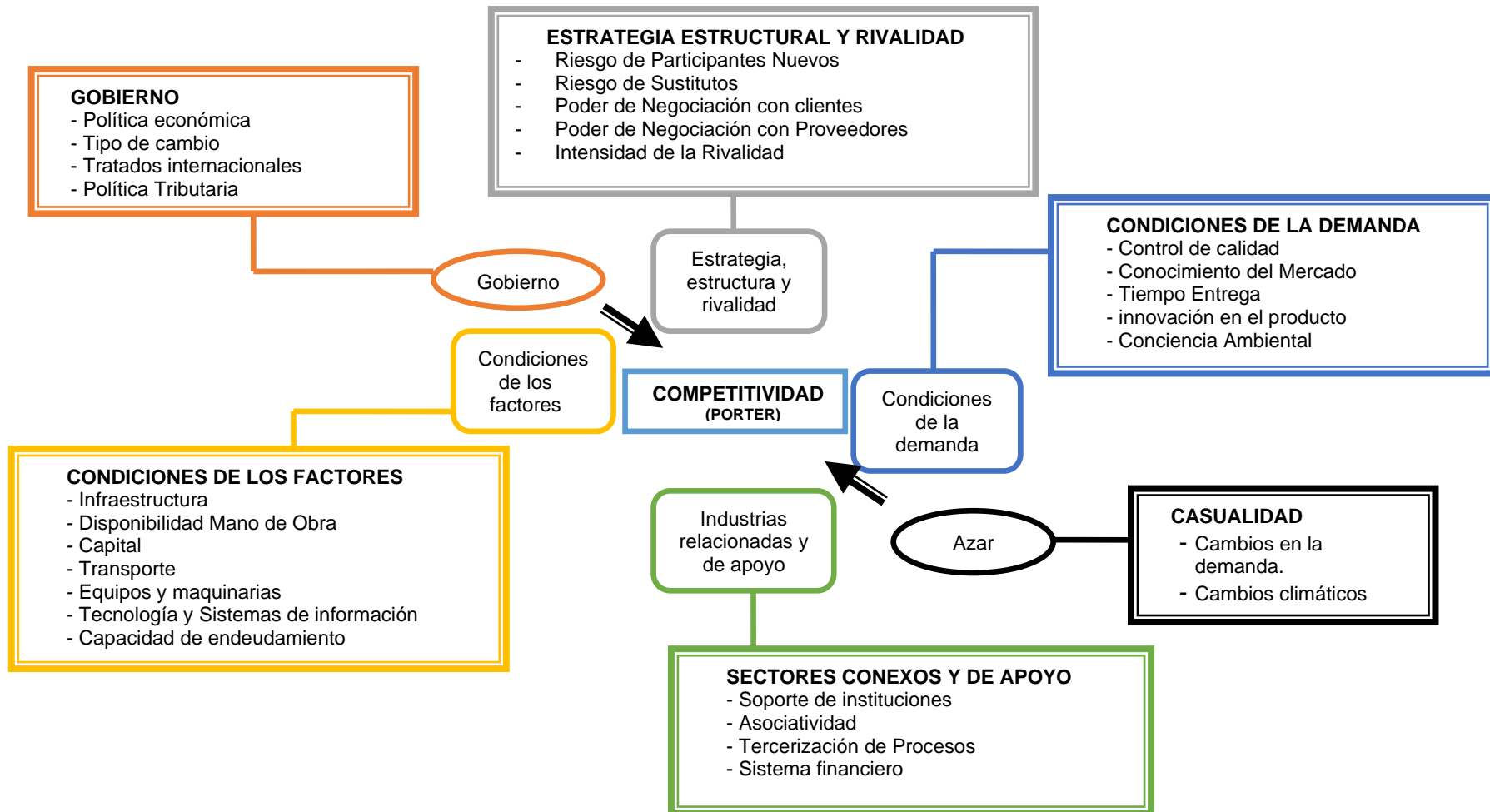
Finalmente, esta proximidad en una determinada zona geográfica genera herramientas competitivas y beneficio compartido como intercambio de información, proximidad y beneficio de proveedores, metodologías y técnicas, etc., lo que produce aprendizaje y mejoras en los productos, los procesos y en la misma gestión empresarial.

F. Modelo del diamante de Porter

(Porter M. , 1990) El modelo del diamante sugiere que existen razones concretas para que cada país, región, localidad, sector de la economía o empresa sean más competitivos que otros. Es decir, analiza los factores que generan ventajas competitivas que permiten que una marca se consolide como la primera de su campo.

El modelo presenta forma de diamante o rombo y analiza cuatro dimensiones esenciales para la evaluación de la fuerza competitiva de una empresa. Así también se consideran dos factores adicionales que corresponden a la influencia externa correspondiente al mercado donde se desenvuelve la empresa, es así que el modelo establece que en la competitividad influyen tanto factores internos como externos que permiten generar ventaja y posición competitiva en un determinado sector.

Figura 24
Modelo del diamante competitivo



Fuente: (Porter M. , 1990) *Elaboración propia*

1) Condiciones de los factores: Esta dimensión se basa en los recursos de producción que posee la empresa, así también se refiere a la disponibilidad de estos recursos naturales y mano de obra. Es decir, la dotación de recursos, la mano de obra, la infraestructura o la base científica que sustenta la idea comercial. También a la eficacia, la capacidad de respuesta y las relaciones que establezca cada empresa con su medio. (Labarca, 2007)

Entre sus principales indicadores tenemos a la infraestructura, disponibilidad de mano de obra, capital, transporte, equipos y maquinarias, tecnología y sistemas de información y la capacidad de endeudamiento.

2) Condiciones de la demanda: Porter M. (1990) manifiesta que la demanda influye indirectamente en la generación de ventajas competitivas empresariales. Este factor toma como base la especialización o sofisticación de los consumidores.

En este sentido si los compradores que demandan del producto o servicio son exigentes, cuentan con información y poseen una actitud crítica hacia el producto, la empresa se esforzará con mayor vehemencia para mantener satisfecho y conforme a esos clientes, lo que conlleva a una innovación forzosa y constante. (Monterroso, 2016)

Entre sus principales indicadores tenemos al control de calidad, conocimiento del mercado, tiempo de entrega, innovación en el producto y la conciencia ambiental.

3) *Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:*

Considera a los competidores como un factor que promueve y estimula la generación de ventajas competitivas dentro de la empresa. Este estímulo también se puede encontrar en un nivel interno cuando la organización y desarrollo de la propia empresa genera competitividad como una forma de aumentar el rendimiento y la productividad. (Porter M. , 1990)

Los indicadores representativos de esta dimensión son el riesgo de participantes nuevos, riesgo de sustitutos, poder de negociación con clientes, poder de negociación con proveedores, e intensidad de rivalidad.

Esta dimensión permite promueve la mayor eficiencia en la gestión, lo que resulta en la mejora de la calidad de los productos y de sus procesos vinculantes.

4) *Sectores afines y auxiliares:* Esta dimensión describe la competitividad que coexiste entre los sectores de la economía que se relacionan entre sí para la obtención de beneficios, lo que repercute en la elevación de los estándares de la oferta y favorece al país frente a la competencia del mercado internacional. (Porter M. , 1985)

En el caso del sector empresarial, se puede describir como la competitividad que se genera entre sus miembros para alcanzar metas de producción; lo que resulta en un trabajo articulado con miembros de la misma empresa y miembros de instituciones u organizaciones que apoyen al sector. (Cajavilca, 2018)

Los indicadores para esta dimensión con el soporte de las instituciones, la asociatividad, la tercerización de procesos y el sistema financiero, los cuales involucran la interrelación entre la empresa, el sector y otros agentes participativos del proceso.

Así también, aparte de los cuatro factores que se desagregan del diamante de Porter, se agregaron dos elementos adicionales que a pesar que no tienen una influencia directa en la generación de ventajas competitivas empresariales, sí influyen en el comportamiento y crecimiento de la empresa por lo cual merecen ser analizados. Esos factores adicionales son:

5) *El Gobierno (la dirección)*: Esta dimensión hace referencia a las leyes y disposiciones del gobierno que pueden influenciar de manera positiva o negativamente sobre los otros cuatro factores. (Porter M. , 1990)

Figura 25
Participación del Gobierno



Fuente: (Porter M. , 1990) Elaboración Propia

Todas estas disposiciones deben sumar a la generación de ventaja competitiva y en el caso de los países, este papel lo asume el Gobierno; y en el caso de las empresas u organizaciones lo asume la dirección o gerencia, que es la que influye en la toma de decisiones y adopta medidas y acciones para la implementación de la innovación o la investigación.

Los indicadores para la dimensión gobierno son la política económica, el tipo de cambio, los tratados internacionales, y la política tributaria.

6) *El azar*: Se refiere a los acontecimientos imprevistos y los cuales las empresas y el mismo gobierno no pueden controlar, por lo tanto (Porter M. , 1979) le atribuye gran importancia ya que estos eventos imprevistos son capaces de generar discontinuidades y hasta el cierre de empresas y mercados.

Figura 26
Acontecimientos imprevistos



Fuente: (Porter M. , 1979) Elaboración Propia

En esta dimensión se considera como indicadores a los cambios en la demanda y a los cambios climáticos que influyan o afecten el comportamiento normal de las actividades empresariales.

Es necesario recalcar que todos los factores y dimensiones desarrollados anteriormente se relacionan entre sí, de modo que el diamante se concibe como un sistema donde las dimensiones dependen una de otra y se refuerzan entre sí, aterrizando en un diamante de competitividad.

Enright & Francés (1994) aseveraron que los factores de competitividad determinaran el éxito empresarial, por consiguiente se debe cuidar la constante dotación de estos factores en las industrias e invertir en las relaciones estratégicas y su capacidad tecnológica y de innovación que las permite ser más productivas a largo plazo.

Por lo tanto (Porter M. , 1990) establece que la competitividad sectorial debe permitir a un país determinado aumentar su nivel de productividad por medio de la especialización en industrias y segmentos donde sus empresas posean los factores competitivos y la capacidad de producción para hacer frente a la competencia internacional.

Después de haber profundizado en el estado del arte y la revisión de literatura acerca de las variables, se puede indicar que la presente tesis tuvo como base para el desarrollo de indicadores, el modelo teórico de competitividad de (Porter M. , 1985) y para el aspecto empírico se tomará en cuenta el modelo de recursos y capacidades de (Grant R. , 2006).

2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

- Azar: Se refiere a los acontecimientos imprevistos y los cuales las empresas y el mismo gobierno no pueden controlar, por lo tanto, estos eventos imprevistos son capaces de generar discontinuidades y hasta el cierre de empresas y mercados. (Porter M. , 1979)

- Capacidades: Habilidad de desempeñar una tarea o actividad que involucra patrones complejos de coordinación y cooperación entre las personas y los recursos. (Grant R. , 1991)

- Competitividad externa: La capacidad creciente de aprovechar, dadas ciertas condiciones de competitividad sistémica en el entorno, las oportunidades de mercado y obtener un buen desempeño empresarial, en términos de ganar aceptación y participación de mercado sobre la base de buena información, procesos, productos, precios, servicios, estrategias de mercadeo y servicios posventa. (Vargas, B. & del Castillo, C., 2008)

- Competitividad interna: Los elementos de competitividad interna inciden directamente tanto en el grado de competitividad de la firma como en la productividad y el uso de recursos, capacidades y procesos. (Vargas, B. & del Castillo, C., 2008)

- Competitividad: La competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su pueblo a largo plazo. (Porter M. , 1990)

- Condiciones de la demanda: La demanda influye indirectamente en la generación de ventajas competitivas empresariales. Este factor toma como base la especialización o sofisticación de los consumidores. (Porter M. , 1990)
- Condiciones de los factores: Esta dimensión se basa en los recursos de producción que posee la empresa, así también se refiere a la disponibilidad de estos recursos naturales y mano de obra. Es decir, la dotación de recursos, la mano de obra, la infraestructura o la base científica que sustenta la idea comercial. También a la eficacia, la capacidad de respuesta y las relaciones que establezca cada empresa con su medio. (Labarca, 2007)
- Crecimiento económico: La variación porcentual (positiva) del producto bruto interno (PBI) de una economía en un periodo determinado. (IPE, 2020)
- Empresa Familiar: Aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra. (Miller, D. & Le-Breton, 2005)
- Estrategia empresarial: tiene un enfoque en la búsqueda de la rentabilidad y el beneficio empresarial, lo que implica como eje fundamental a la planificación para el logro de sus objetivos, en un proceso ordenado y riguroso consistente en alcanzar ventajas competitivas, asegurar la supervivencia y la rentabilidad. (Grant R. , 2006)
- Estrategia, estructura y rivalidad: Considera a los competidores como un factor que promueve y estimula la generación de ventajas

competitivas dentro de la empresa. Este estímulo también se puede encontrar en un nivel interno cuando la organización y desarrollo de la propia empresa genera competitividad como una forma de aumentar el rendimiento y la productividad. (Porter M. , 1990)

- Estructura organizacional: Son los sistemas de organización mediante los cuales está dividido el trabajo dentro de una empresa. Esta división busca organizar el personal y los medios con los que cuenta la empresa por medio de la coordinación y la orientación al logro de los objetivos empresariales. (Cardona, 2011)

- Exportación: Régimen aduanero por el cual, se permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. Para ello la transferencia de bienes debe efectuarse a un cliente domiciliado en el extranjero. (SUNAT, 2020)

- Gestión empresarial: Proceso por el cual una empresa desarrolla sus cuatro funciones claves para la mejora de mando a nivel empresarial, como lo son; planificar, organizar, dirigir y controlar; permitiéndole tomar mejores decisiones y asegurar su sostenibilidad. (Fernández, 2005)

- Gobierno: Esta dimensión hace referencia a las leyes y disposiciones del gobierno que pueden influenciar de manera positiva o negativamente sobre los otros cuatro factores. (Porter M. , 1990)

- Industrias relacionadas y de apoyo: Esta dimensión describe la competitividad que coexiste entre los sectores de la economía que se relacionan entre sí para la obtención de beneficios, lo que repercute en

la elevación de los estándares de la oferta y favorece al país frente a la competencia del mercado internacional. (Porter M. , 1985)

- Mype: La Micro y Pequeña Empresa, es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica (empresa), bajo cualquier forma de organización que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. (SUNAT, 2020)
- Productividad: La proporción existente entre los resultados obtenidos (productos o servicios) y los recursos aplicados a su obtención. (Toro, 1990)
- Recursos de capital organizacional: Son un conjunto de factores que permiten la realización de las actividades propias de la empresa sin necesidad que el dueño o gerente se encuentre presente, dando lugar a la toma de decisiones efectiva y oportuna, generando valor agregado y por ende competitividad a las empresas. (Grant R. , 2006)
- Recursos estratégicos: los recursos estratégicos se convierten en capacidades, generando flujos y procesos en la organización; y estas capacidades que integran varios recursos y su interrelación entre ellos generan relaciones constantes como desarrollo de tareas, forma en que trabaja la organización, en donde el objetivo es generar un resultado eficaz y con el menor gasto posible de recursos, tiempo y esfuerzo. (Amit, R. y Schoemaker, P., 1993)
- Recursos humanos: Son un conjunto de recursos que generan conocimientos, experiencias y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, como consecuencia de la coordinación y

cooperación entre el talento humano y los otros recursos de la empresa. (Grant R. , 2006)

- Recursos intangibles: Los recursos intangibles contribuyen mucho más que los tangibles al valor de sus activos totales. Los recursos intangibles son aquellos recursos inmateriales que no pueden ser medidos ni cuantificados a diferencia de los recursos tangibles, por ello tampoco cuentan con un soporte físico que los sustente, asimismo forman parte de un tipo de información y de la generación del conocimiento empresarial. (Grant R. , 1991)
- Recursos tangibles: Son aquellos que tienen significancia material y pueden ser cuantificables, son aquellos activos de la empresa que forman parte del soporte físico empresarial, lo que les permite ser rápidamente ser identificados y medibles en el seno empresarial. (Grant R. , 1991)
- Recursos: Son los inputs utilizados en las operaciones de la empresa, como planta y equipos, propiedad intelectual, entre otros como capacidades y competencias de las personas. (Wernerfelt, 1984)
- Ventaja competitiva: Una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás. (Porter M. , 1990)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis General

- a. Los recursos estratégicos de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021

3.1.2. Hipótesis Específicas

- a. Los recursos tangibles de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021
- b. Los recursos intangibles de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021
- c. Los recursos humanos de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021
- d. Los recursos de capital organizacional de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021

3.2. VARIABLES

3.2.1. Identificación de la variable independiente

- Recursos estratégicos de gestión empresarial

Tabla 6

Variable Independiente - Recursos estratégicos de gestión empresarial

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Recursos estratégicos de gestión empresarial	Constituyen la mayor fortaleza de la empresa y son fuentes potenciales de ventaja competitiva cuando son difíciles de imitar, son valiosos, son raros y difíciles de sustituir, y están acoplados a la estrategia y organización de la empresa. (Barney, 1986)	Los recursos son activos de la empresa, y para lograr ventaja competitiva han de trabajar juntos para crear capacidades organizativas. (Grant R. , 2006)	- Recursos Tangibles	- Físicos - Financieros
			- Recursos Intangibles	- Reputación - Tecnología - Cultura - Marca
			- Recursos Humanos	- Conocimiento - Comunicación - Motivación
			- Recursos de Capital Organizacional	- Estructura Organizacional - Planeación - Control - Sistemas

Fuente: (Grant R. , 2006)

Elaboración Propia

3.2.1.1. Indicadores

Tabla 7***Indicadores - Recursos estratégicos de gestión empresarial***

Dimensiones	Indicadores
- Recursos Tangibles	- Físicos - Financieros
- Recursos Intangibles	- Reputación - Tecnología - Cultura - Marca
- Recursos Humanos	- Conocimiento - Comunicación - Motivación
- Recursos de Capital Organizacional	- Estructura Organizacional - Planeación - Control - Sistemas

Fuente: (Grant R. , 2006)
Elaboración Propia

3.2.1.2. Escala de Medición

Escala ordinal

3.2.2. Identificación de la variable dependiente

- Competitividad

Tabla 8

Variable Dependiente - Competitividad

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Competitividad	Administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población de la región. (CEPAL, 2019)	Capacidad de la empresa o industria para innovar y mejorar, producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales. (Porter, 1985)	- Condiciones de los Factores	Factores Básicos - Infraestructura - Disponibilidad de mano de obra - Capital - Transporte Factores Especializados - Equipos y maquinarias - Tecnología y sistemas de información - Capacidad de endeudamiento
			- Condiciones de la demanda	- Control de calidad - Conocimiento del mercado - Tiempo-Entrega - Innovación en el producto - Conciencia Ambiental
			- Estrategia, Estructura y Rivalidad Empresarial	- Riesgo de Participantes Nuevos - Riesgo de Sustitutos - Poder de Negociación con clientes - Poder de Negociación con Proveedores - Intensidad de la Rivalidad
			- Industrias Relacionadas y de Apoyo	- Soporte de Instituciones - Asociatividad - Tercerización de Procesos - Sistema Financiero
			- Gobierno	- Política económica - Tipo de Cambio - Tratados Internacionales - Política tributaria
			- Azar	- Cambios en la demanda - Cambios Climáticos

Fuente: (Porter M. , 1985)

Elaboración Propia

3.2.2.1. Indicadores

Tabla 9

Indicadores – Competitividad

Dimensiones	Indicadores
- Condiciones de los Factores	Factores Básicos <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura - Disponibilidad de mano de obra - Capital - Transporte Factores Especializados <ul style="list-style-type: none"> - Equipos y maquinarias - Tecnología y sistemas de información - Capacidad de endeudamiento
- Condiciones de la demanda	<ul style="list-style-type: none"> - Control de calidad - Conocimiento del mercado - Tiempo-Entrega - Innovación en el producto - Conciencia Ambiental
- Estrategia, Estructura y Rivalidad Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgo de Participantes Nuevos - Riesgo de Sustitutos - Poder de Negociación con clientes - Poder de Negociación con Proveedores - Intensidad de la Rivalidad
- Industrias Relacionadas y de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> - Soporte de Instituciones - Asociatividad - Tercerización de Procesos - Sistema Financiero
- Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> - Política económica - Tipo de Cambio - Tratados Internacionales - Política tributaria
- Azar	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en la demanda - Cambios Climáticos

Fuente: (Porter M. , 1985)

Elaboración Propia

3.2.2.2. Escala de Medición

Escala ordinal

3.3. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación marco para el desarrollo de la tesis es básica puesto que estuvo encaminada a la observación y análisis de las variables de investigación, tuvo como propósito otorgar respuestas objetivas a la problemática planteada, con respecto a un determinado fragmento de la realidad, en este caso las mypes del sector agroexportador, de esta manera se buscó ampliar los conocimientos teóricos ya existentes acerca de las variables y el sector en estudio.

Considerando a Hernández-Sampieri (2018)

“El enfoque cuantitativo se utiliza en la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (pág.4)

El enfoque de la investigación es cuantitativo ya que involucró un agregado de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos en la investigación, lo cual permitió la comprobación de hipótesis de investigación donde se buscó determinar si los recursos estratégicos de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna, así como la influencia de las dimensiones de la variable independiente en la variable dependiente, por medio de la evaluación y el análisis estadístico que otorgó mayor solidez y rigor a la investigación y permite la evaluación del mejor modelo estadístico enfocado a las variables de estudio.

3.3.2. Diseño de Investigación

El diseño de investigación fue **explicativo secuencial**, ya que el proceso sigue un orden sistematizado basado en una serie de fases o etapas secuenciales que ayudan a la recolección y análisis de los datos cuantitativos.

Asimismo, se utilizaron análisis cualitativos para complementar el análisis e interpretación de los resultados cuantitativos; siendo el enfoque cuantitativo el de mayor peso y prioridad.

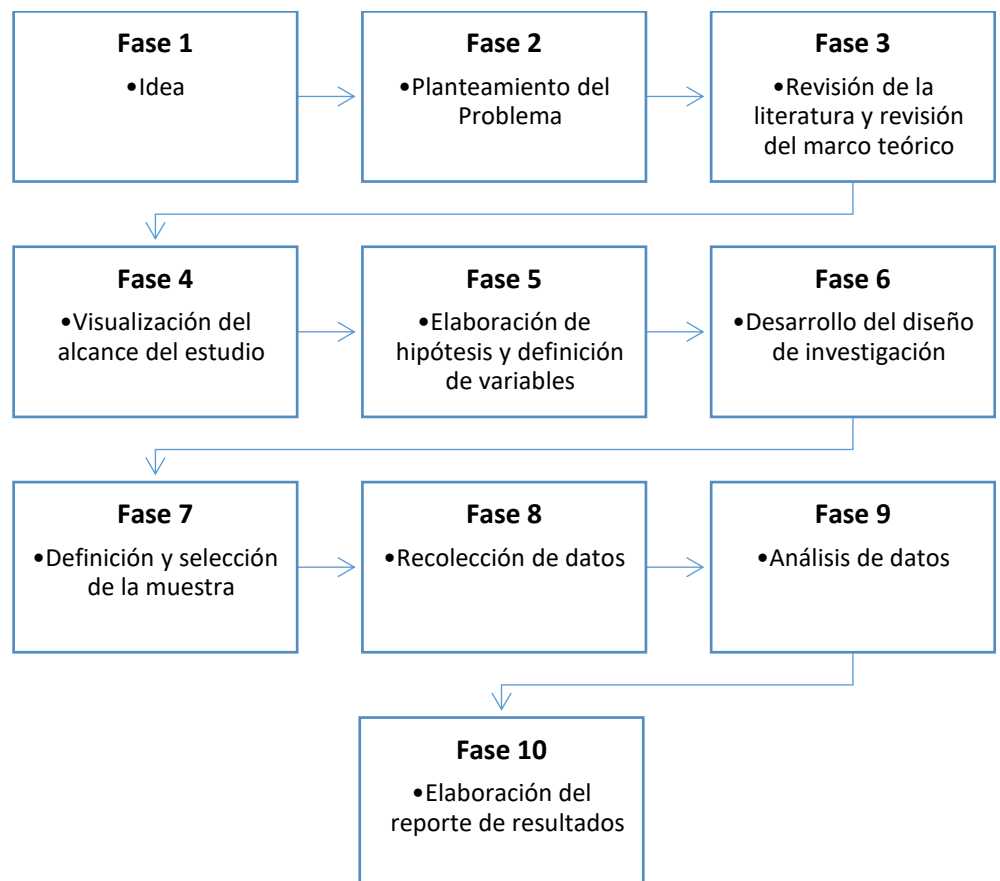
Del mismo modo la investigación fue **no experimental**, por lo que no se manipularon las variables, además fue **de corte transversal** porque la investigación se llevó a cabo en un tiempo determinado.

En la primera etapa se recolectó la información teórica acerca de las variables de estudio que se desarrollaron en el capítulo II, denominado Marco teórico donde se establecen los puntos de partida que dan base y sustento a la presente investigación como son los antecedentes y las bases teóricas, cabe recalcar que para esa fase investigativa se usó la herramienta de investigación denominada Dossier investigativo, el cual consiste en un documento desarrollado en el programa Excel que tuvo como objetivo documentar todas las fuentes y búsquedas bibliográficas con referencia a las variables y sector de estudio de la presente investigación; para luego seguir un proceso ordenado de recolección, análisis y presentación de resultados que se derivan del trabajo de campo el cual buscó recolectar información directa del sector de estudio en este caso las mypes agroexportadoras de la

Región de Tacna, haciendo uso de un cuestionario online presentado en la plataforma de formulario *google forms*, derivando datos que posteriormente fueron organizados, recodificados y analizados en el capítulo 4, presentación de resultados que dan sustento a la comprobación de hipótesis.

A continuación, se muestra el proceso realizado para la elaboración de la tesis con enfoque cuantitativo:

Figura 27
Proceso en el enfoque cuantitativo



Fuente: Diseño de Investigación Cuantitativa (Hernández-Sampieri, 2018)

3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación fue **descriptivo** porque se conocieron las características y estado actual del sector en estudio vinculado a las variables de investigación, la cual estuvo orientada al descubrimiento de la influencia de una situación problemática (recursos estratégicos de gestión empresarial) en otra (competitividad). También fue de nivel **explicativo**, el cual busca generar comprensión del problema, por medio de la descripción y análisis de las variables y sus dimensiones, lo que resulta más concluyente (Hernández-Sampieri, 2018) ya que pretende establecer las causas de las variables en estudio, y explicar su relación enfocado a un sector determinado, asimismo se identificaron las condiciones y los factores estratégicos para el diseño de un modelo teórico enfocado a la realidad del sector en estudio. En la investigación se describió la problemática, sus características y el desglose de las variables.

Del mismo modo, la investigación corresponde al nivel de investigación **correlacional**, ya que está enfocada a determinar la relación entre las variables de estudio, los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad.

Así también durante el proceso de recolección de datos se considera un análisis cualitativo complementario derivado de apreciaciones, opiniones, y relatos de los participantes durante el llenado de la encuesta online, los cuales ayudaron al investigador a generar análisis y profundizar en el entendimiento de las variables desde la percepción de los agroexportadores de la Región de Tacna, considerando que el objetivo del análisis fue describir y comprender las experiencias del objeto de estudio con referencia a un fenómeno o problemática.

3.5. ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se llevó a cabo en los años 2020 y 2021 y se tomó como población de estudio a las mypes del sector agroexportador de la Región de Tacna.

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

a) Población:

Según informe de mypes exportadoras de Tacna del Ministerio de Producción, en la Región Tacna se registraron 127 Mypes del sector agroexportador (Dirección Regional de la Producción Tacna, 2019).

b) Muestra:

Al ser un grupo de análisis pequeño, para el estudio se trabajó con toda la población, por lo tanto, la muestra censal correspondió a 127 Mypes del sector agroexportador en la Región Tacna.

3.7. PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.7.1. Procedimiento

El procedimiento para la recolección de datos siguió una serie de fases que permitieron llevar a cabo una serie de procesos de manera ordenada, sistematizada y metódica, la cual buscaba que haya rigurosidad y transparencia durante todo el proceso de recolección, para evitar posibles errores en la información a obtener.

A continuación, se detallan las fases que formaron parte del procedimiento para la elaboración de instrumentos:

Fase 1: Análisis e información de las variables

En esta fase se realizó una exhaustiva búsqueda de información y revisión de literatura, con el objetivo de recabar información de las variables en estudio, asimismo realizar un mapeo de la información existente en el sector, para ello se utilizó la herramienta de investigación denominada Dossier investigativo, el cual consiste en un documento desarrollado en el programa Excel que tuvo como objetivo documentar todas las fuentes y búsquedas bibliográficas con referencia a las variables y sector de estudio de la presente investigación.

Fase 2: Definición del marco conceptual a seguir

En esta fase se construyó la información del marco teórico y el análisis de los antecedentes, en donde se definió las bases teóricas a seguir en la investigación, por medio de la elección de modelos teóricos por cada variable que nos permitirán el desglosamiento de dimensiones e indicadores que nos sirvan como guía en la elaboración del cuestionario.

Tabla 10
Modelos teóricos bases para la elaboración del Instrumento

Variable	Modelo Teórico	N° de Dimensiones	N° de Indicadores
Recursos Estratégicos de Gestión Empresarial	(Grant R. , 2006)	4	13
Competitividad	(Porter, 1985)	6	27

Nota Técnica: Las dimensiones y los indicadores se detallan en el apartado 3.2. variables de investigación.

Fase 3: Decisión de construcción de cuestionario

Habiendo revisado los antecedentes y otros estudios de investigación referentes a las variables, y siendo que los cuestionarios existentes no se adecuaban a la realidad y características propias de la población de estudio, se decidió optar por la construcción de un nuevo cuestionario enfocado en los indicadores de los modelos elegidos para las variables de estudio y a las particularidades del sector, es decir a las mypes agroexportadoras.

Fase 4: Revisión de cuestionarios referentes del sector

Considerando los modelos teóricos base para la elaboración del cuestionario, se procedió a revisar los cuestionarios referentes del sector como, por ejemplo: EMYPE, CENAGRO, cuestionario a pequeños empresarios, entre otros publicados por el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática), los cuales aportaron a la definición de formatos técnicos para la elaboración y presentación del cuestionario.

Fase 5: Elaboración de la ficha técnica

Se procedió a construir la ficha técnica de la encuesta, la cual presenta y detalla los objetivos generales, específicos y características del estudio de investigación, los recursos necesarios para su ejecución, así como el cronograma de las actividades propuestos, de tal forma que refleje la información necesaria a los involucrados y participantes de la investigación.

Fase 6: Elaboración del primer borrador del cuestionario

El cuestionario se denominó: “*Encuesta sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna*”, y fue construido en respuesta a los indicadores y dimensiones de cada variable, en base a los modelos teóricos elegidos para la investigación, por lo cual se inició su elaboración con el objetivo de realizar un estudio a profundidad que pueda detallar la situación actual del sector por medio de la combinación de preguntas dicotómicas, múltiples, invertidas, y abiertas que permitan conocer específicamente la realidad del sector con referencia a las variables de estudio y que permita obtener un análisis más minucioso, que sirva como base para la implementación de futuras intervenciones y mejoras.

Fase 7: Validación de contenido

Luego de tener completo el primer borrador, se procedió a validar el contenido del cuestionario con expertos del sector, para ello se realizaron diversas reuniones de trabajo con 2 asesores con trayectoria y experiencia en la ruta exportadora de Promperú, asimismo se realizaron reuniones con los empresarios del sector, para asegurar que las preguntas se entendieran y rescataran la mayor información del sector, en este sentido los agroexportadores aportaron en el detalle de preguntas específicas que ayudaron a la medición real de los indicadores y variables en estudio.

Fase 8: Modificación del borrador de cuestionario

De acuerdo a las reuniones realizadas, se recabaron las sugerencias y aportes de los asesores expertos y de los empresarios, las cuales fueron consideradas modificando el primer borrador de cuestionario, que permitieron perfilar y mejorar tanto el contenido de las preguntas como el formato del mismo.

Fase 9: Versión final del cuestionario

Luego de realizar las modificaciones respectivas al contenido y al formato del cuestionario, se procedió con la presentación de la versión final del cuestionario, el cual está conformado por las siguientes secciones:

Tabla 11
Contenido del Instrumento

Secciones	Contenido
Presentación	En este apartado se da a conocer los lineamientos generales de la investigación, para lo cual se presenta el objetivo general.
Consentimiento Informado	Se explica y garantiza la confidencialidad del tratamiento de información y se solicita los permisos pertinentes para la participación en la encuesta.
Instrucciones	Se detalla la forma correcta del llenado del cuestionario, así como su contenido.

Video de Presentación	En este apartado se incluye un video de presentación, el cual tiene como fin la presentación del investigador, la explicación del objetivo de la investigación y dar pautas generales para el llenado del mismo.
Sección I: Datos de la empresa e informante	Esta sección está dividida en dos apartados, los datos de la empresa y los datos del informante, compuesta por 7 preguntas, las cuales se enfocan en conocer información sobre quien diligencia la encuesta.
Sección II: Recursos estratégicos de gestión empresarial	Esta sección está compuesta por 22 preguntas enfocadas al conocimiento y desglose de los indicadores de la variable independiente.
Sección III: Competitividad	Esta sección está compuesta por 43 preguntas enfocadas al conocimiento y desglose de los indicadores de la variable dependiente.

Fuente: Elaboración Propia.

Fase 10: Validación de expertos

El cuestionario fue validado por tres expertos; un experto en el sector de estudio, otro experto en la línea de investigación y otro experto en metodología de la investigación; todo ello con la intención de asegurar que el cuestionario cumpla todos los requisitos de validez y confiabilidad antes de su aplicación.

Tabla 12
Información sobre la validación de expertos

Validación de Expertos			
Nombres:	Dr. José Oyarse Cruz	Dra. Norma Velásquez Rodríguez	Dra. Giovanna Cuneo Álvarez
Centro de Labores:	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria	Universidad Católica Sedes Sapientiae	Universidad Privada de Tacna
Experto relacionado:	Sector de estudio	Metodología de la investigación	Línea de la Investigación
Puntaje:	29	29	28
Opinión:	Favorable	Favorable	Favorable
Comentarios:	El cuestionario presentado para recoger información relevante para la investigación tiene coherencia lógica, está bien estructurado, lenguaje claro y se encuentra alineado con el cuadro de operacionalización de variables.		
Puntaje promedio según expertos:	29		

Fuente: Elaboración propia

Fase 11: Estrategia para el levantamiento de información

La encuesta se llevó a cabo en las Mypes pertenecientes al sector agroexportador de la Región Tacna.

El levantamiento de información se realizó de manera virtual por medio de un cuestionario on line en formato Google Forms, dirigido a aquellos empresarios o dueños de mypes agroexportadoras que tenían acceso a un celular inteligente, computadora o cualquier otro dispositivo que les permita acceder al llenado del cuestionario; y presencial para aquellos empresarios o dueños de empresas que no tenían acceso al cuestionario on line o que tenían cualquier problema en el llenado de dicho formulario.

Se realizó una prueba piloto que permitió detectar cualquier problema de diseño, de instrucciones, problemas técnicos, etc. los cuales fueron resueltos antes de la recogida de datos final, con el objetivo de hacer los ajustes necesarios para que la encuesta refleje lo que se deseaba investigar y cumpla con los objetivos de la investigación.

Al tratarse de una encuesta virtual, se decidió realizar un video que permita hacer un primer contacto con los empresarios, permitiendo al investigador presentarse y detallar los lineamientos generales de la investigación, así como el agradecimiento a los participantes del cuestionario.

3.7.2. Técnicas de la recolección de los datos

Encuesta: Mediante esta técnica se pudo establecer contacto con el sector de estudio y obtener información de los indicadores y variables en estudio, asimismo la encuesta permitió una interrelación y dialogo con el sujeto de estudio.

3.7.3. Instrumentos de la recolección de los datos

Cuestionario: Estuvo dirigido a los dueños de las mypes del sector agroexportador, con el objetivo de recolectar información del comportamiento de las variables. El cuestionario se denominó: *“Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna”* el cual consta de 72 preguntas y fue presentado a través de la plataforma google forms.

Se determinó la confiabilidad del cuestionario en mención por medio del estadístico ALPHA DE CRONBACH, el cual ayuda a medir la fiabilidad y la consistencia interna del instrumento, permitiendo evaluar la magnitud en que las preguntas del instrumento están correlacionadas.

Por medio del programa estadístico SPSS, se procedió a determinar el análisis del coeficiente de alfa de cronbach, considerando los siguientes casos válidos:

Tabla 13
Casos válidos para determinar fiabilidad

Casos válidos para análisis de fiabilidad	
Recursos estratégicos de gestión empresarial	22 preguntas
Competitividad	43 preguntas
Total casos válidos	65 preguntas

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los casos válidos, se procede a determinar el análisis de fiabilidad Alpha de cronbach, por medio del programa estadístico SPSS, dando los siguientes resultados:

Tabla 14
Determinación de Alpha de cronbach

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,963	,986	65

Fuente: Estadístico SPSS

A partir de la aplicación del cuestionario, se analizaron y procesaron los resultados mediante el programa SPSS, para los enunciados de la variable dependiente e independiente, obteniéndose un alfa de cronbach, la cual nos indica una confiabilidad significativa del 0.963 la cual supera el mínimo establecido de 0.50, lo que denota un **nivel muy alto de precisión del instrumento.**

Tabla 15
Valoración del coeficiente de Alfa de cronbach

VALORACIÓN DEL ÍNDICE DE ALFA DE CRONBACH	
VALOR	GRADO DE ACUERDO
DE 0.10 A 0.20	Muy baja
DE 0.21 A 0.40	Baja
DE 0.41 A 0.60	Moderada
DE 0.61 A 0.80	Alta
DE 0.81 A 1.00	Muy alta

Fuente: (Landis & Koch, 1977)

El coeficiente de alfa de cronbach, toma valores de 0 a 1 y nos sirve para comprobar si el instrumento que se evalúa se trata de un instrumento fiable, que hace mediciones estables y consistentes.

Como el resultado total es 0.963, se observa que el coeficiente de alfa de cronbach muestra un grado de confiabilidad muy alto, lo cual nos permitió aplicar el cuestionario con un grado de confiabilidad de un 96%.

Asimismo, se realizó el análisis de fiabilidad Alpha de Cronbach, desglosado en las dimensiones de cada variable, a continuación, se muestran los resultados:

Análisis de fiabilidad Alpha de Cronbach por dimensiones, variable: Recursos Estratégicos de Gestión Empresarial

Tabla 16
Coefficiente de Alfa de cronbach para variable independiente

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,871	,881	4

Fuente: Resultados del estadístico SPSS

Para las dimensiones de la variable recursos estratégicos de gestión empresarial, resultó un alfa de cronbach, la cual nos indica una confiabilidad significativa del 0.871 la cual supera el mínimo establecido de 0.50, lo que denota un **nivel muy alto de precisión para las dimensiones de la variable independiente.**

Tabla 17
Matriz de correlación por dimensiones para variable independiente

Matriz de correlaciones entre elementos				
	VI: D1 (Recursos Tangibles)	VI: D2 (Recursos Intangibles)	VI: D3 (Recursos Humanos)	VI: D4 (Recursos de capital organizacional)
VI: D1 (Recursos Tangibles)	1,000			
VI: D2 (Recursos Intangibles)	,644	1,000		
VI: D3 (Recursos Humanos)	,487	,832	1,000	
VI: D4 (Recursos de capital organizacional)	,375	,738	,816	1,000

Fuente: Resultados del estadístico SPSS

Análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach por dimensiones, variable dependiente: Competitividad

Tabla 18
Coefficiente de Alpha de cronbach para variable dependiente

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,933	,939	6

Fuente: Resultados del estadístico SPSS

Para las dimensiones de la variable competitividad, resultó un alfa de cronbach, la cual nos indica una confiabilidad significativa del 0.933 la cual supera el mínimo establecido de 0.50, lo que denota un **nivel muy alto de precisión para las dimensiones de la variable dependiente.**

Tabla 19
Matriz de correlación por dimensiones para variable dependiente

Matriz de correlaciones entre elementos						
	VD: D1	VD: D2	VD: D3	VD: D4	VD: D5	VD: D6
VD: D1 (Condiciones de los factores)	1,000					
VD: D2 (Condiciones de la demanda)	,897	1,000				
VD: D3 (Estrategia, estructura y rivalidad empresarial)	,452	,512	1,000			
VD: D4 (Industrias relacionadas y de apoyo)	,871	,895	,508	1,000		
VD: D5 (Gobierno)	,741	,840	,444	,851	1,000	
VD: D6 (Azar)	,762	,846	,449	,829	,915	1,000

Fuente: Resultados del estadístico SPSS

Análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach por dimensiones para las variables de estudio

Tabla 20
Coefficiente de Alfa de cronbach por dimensiones para las variables

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,949	,954	10

Fuente: Resultados del estadístico SPSS

Para las dimensiones de las variables, resultó un alfa de cronbach, la cual nos indica una confiabilidad significativa del 0.949 la cual supera el mínimo establecido de 0.50, lo que denota un **nivel muy alto de precisión para las dimensiones de la variable dependiente.**

Tabla 21
Matriz de correlación por dimensiones para variables de estudio

Matriz de correlaciones entre elementos										
	VI: D1	VI: D2	VI: D3	VI: D4	VD: D1	VD: D2	VD: D3	VD: D4	VD: D5	VD: D6
VI: D1 (Recursos Tangibles)	1,000									
VI: D2 (Recursos Intangibles)	,644	1,000								
VI: D3 (Recursos Humanos)	,487	,832	1,000							
VI: D4 (Recursos de capital organizacional)	,375	,738	,816	1,000						
VD: D1 (Condiciones de los factores)	,425	,825	,817	,816	1,000					
VD: D2 (Condiciones de la demanda)	,546	,822	,856	,832	,897	1,000				
VD: D3 (Estrategia, estructura y rivalidad empresarial)	,171	,416	,387	,432	,452	,512	1,000			
VD: D4 (Industrias relacionadas y de apoyo)	,523	,854	,822	,818	,871	,895	,508	1,000		
VD: D5 (Gobierno)	,520	,777	,763	,678	,741	,840	,444	,851	1,000	
VD: D6 (Azar)	,506	,726	,727	,681	,762	,846	,449	,829	,915	1,000

Fuente: Resultados del estadístico SPSS

Para el análisis de los indicadores, se agruparon por dimensiones con la intención de realizar un análisis ordenado y coherente, por lo cual se muestra a continuación una tabla que especifica la relación de los enunciados con sus dimensiones para cada variable:

Tabla 22
Enunciados por dimensiones para variable independiente

Variable	Dimensiones	Enunciados
Recursos estratégicos de gestión empresarial	- Recursos Tangibles	P1, P2
	- Recursos Intangibles	P3, P4, P5, P6, P7, P8
	- Recursos Humanos	P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
	- Recursos de Capital Organizacional	P16, P17, P18, P19, P20, P21, P22

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021.

Elaboración Propia

Tabla 23
Enunciados por dimensiones para variable dependiente

Variable	Dimensiones	Enunciados
Competitividad	- Condiciones de los Factores	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9
	- Condiciones de la demanda	P10, P10.1, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17
	- Estrategia, Estructura y Rivalidad Empresarial	P18, P19, P20, P21, P22, P23, P24, P25, P26
	- Industrias Relacionadas y de Apoyo	P27, P28, P29, P30, P31, P32, P33, P34
	- Gobierno	P35, P36, P37, P38, P39
	- Azar	P40, P41, P42

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021.

Elaboración Propia

Baremación: En este apartado se tomaron en cuenta puntuaciones típicas transformadas en escalas; es por ello que para la generación de la baremación se consideraron los puntajes otorgados a los enunciados, los cuales se ordenaron de acuerdo a los estadísticos descriptivos y medidas de centralización lo que resulto en la construcción de indicadores para las respectivas dimensiones y variables de investigación.

A continuación, se detallan las baremaciones por dimensiones para la variable: Recursos Estratégicos de Gestión Empresarial:

Tabla 24
Escala de baremación para la dimensión: Recursos Tangibles

Variable: Recursos Estratégicos de Gestión Empresarial	
Dimensión: Recursos Tangibles	
Niveles	Escala
Bajo	< 1.96
Regular	1.96 - 2
Alto	> 2

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior nos indica las escalas otorgadas para la dimensión recursos tangibles de la variable recursos estratégicos de gestión empresarial, los cuales nos permitirán realizar un mejor análisis por dimensión, por lo cual se aprecia que para el nivel bajo la escala es menor a 1.96, para el nivel regular la escala es de 1.96 a 2 y para el nivel alto la escala es mayor a 2.

Tabla 25
Escala de baremación para la dimensión: Recursos Intangibles

Variable: Recursos Estratégicos de Gestión Empresarial	
Dimensión: Recursos Intangibles	
Niveles	Escala
Bajo	< 1.17
Regular	1.17 - 2
Alto	> 2

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior nos indica las escalas otorgadas para la dimensión recursos intangibles de la variable recursos estratégicos de gestión empresarial, los cuales nos permitirán realizar un mejor análisis por dimensión, por lo cual se aprecia que para el nivel bajo la escala es menor a 1.17, para el nivel regular la escala es de 1.17 a 2 y para el nivel alto la escala es mayor a 2.

Tabla 26
Escala de baremación para la dimensión: Recursos Humanos

Variable: Recursos Estratégicos de Gestión Empresarial	
Dimensión: Recursos Humanos	
Niveles	Escala
Bajo	< 2.57
Regular	2.57 - 3
Alto	> 3

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior nos indica las escalas otorgadas para la dimensión recursos humanos de la variable recursos estratégicos de gestión empresarial, los cuales nos permitirán realizar un mejor análisis por dimensión, por lo cual se aprecia que para el nivel bajo la escala es menor a 2.57, para el nivel regular la escala es de 2.57 a 3 y para el nivel alto la escala es mayor a 3.

Tabla 27
Escala de baremación para la dimensión: Recursos de Capital Organizacional

Variable: Recursos Estratégicos de Gestión Empresarial	
Dimensión: Recursos de Capital Organizacional	
Niveles	Escala
Bajo	< 2.86
Regular	2.86 – 3.37
Alto	> 3.37

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior nos indica las escalas otorgadas para la dimensión recursos de capital organizacional de la variable recursos estratégicos de gestión empresarial, los cuales nos permitirán realizar un mejor análisis por dimensión, por lo cual se aprecia que para el nivel bajo la escala es menor a 2.86, para el nivel regular la escala es de 2.86 a 3.37 y para el nivel alto la escala es mayor a 3.37.

**Baremación de la Variable Independiente: Recursos
Estratégicos de Gestión Empresarial**

Tabla 28
*Escala de baremación para la variable Recursos Estratégicos de
Gestión empresarial*

Variable: Recursos Estratégicos de Gestión Empresarial	
Niveles	Escala
Bajo	< 2.11
Regular	2.11 - 3
Alto	> 3

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior nos indica las escalas otorgadas para la variable recursos estratégicos de gestión empresarial, los cuales nos permitirán realizar un mejor análisis de la variable, por lo cual se aprecia que para el nivel bajo la escala es menor a 2.11, para el nivel regular la escala es de 2.11 a 3 y para el nivel alto la escala es mayor a 3.

A continuación, se detallan las baremaciones por dimensiones para la variable: Competitividad:

Tabla 29
Escala de baremación para la dimensión: Condiciones de los Factores

Variable: Competitividad	
Dimensión: Condiciones de los Factores	
Niveles	Escala
Bajo	< 1.56
Regular	1.56 - 2
Alto	> 2

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior nos indica las escalas otorgadas para la dimensión condiciones de los factores de la variable competitividad, los cuales nos permitirán realizar un mejor análisis por dimensión, por lo cual se aprecia que para el nivel bajo la escala es menor a 1.56, para el nivel regular la escala es de 1.56 a 2 y para el nivel alto la escala es mayor a 2.

Tabla 30
Escala de baremación para la dimensión: Condiciones de la demanda

Variable: Competitividad	
Dimensión: Condiciones de la demanda	
Niveles	Escala
Bajo	< 1.25
Regular	1.25 - 2
Alto	> 2

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior nos indica las escalas otorgadas para la dimensión condiciones de la demanda de la variable competitividad,

los cuales nos permitirán realizar un mejor análisis por dimensión, por lo cual se aprecia que para el nivel bajo la escala es menor a 1.25, para el nivel regular la escala es de 1.25 a 2 y para el nivel alto la escala es mayor a 2.

Tabla 31

Escala de baremación para la dimensión: Estrategia, estructura y rivalidad empresarial

Variable: Competitividad	
Dimensión: Estrategia, Estructura y Rivalidad Empresarial	
Niveles	Escala
Bajo	< 3.67
Regular	3.67 - 4
Alto	> 4

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior nos indica las escalas otorgadas para la dimensión estrategia, estructura y rivalidad empresarial de la variable competitividad, los cuales nos permitirán realizar un mejor análisis por dimensión, por lo cual se aprecia que para el nivel bajo la escala es menor a 3.67, para el nivel regular la escala es de 3.67 a 4 y para el nivel alto la escala es mayor a 4.

Tabla 32
Escala de baremación para la dimensión: Industrias relacionadas y de apoyo

Variable: Competitividad	
Dimensión: Industrias Relacionadas y de Apoyo	
Niveles	Escala
Bajo	< 1.43
Regular	1.43 - 2
Alto	> 2

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior nos indica las escalas otorgadas para la dimensión industrias relacionadas y de apoyo de la variable competitividad, los cuales nos permitirán realizar un mejor análisis por dimensión, por lo cual se aprecia que para el nivel bajo la escala es menor a 1.43, para el nivel regular la escala es de 1.43 a 2 y para el nivel alto la escala es mayor a 2.

Tabla 33
Escala de baremación para la dimensión: Gobierno

Variable: Competitividad	
Dimensión: Gobierno	
Niveles	Escala
Bajo	< 0.80
Regular	0.80 – 1.08
Alto	> 1.08

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior nos indica las escalas otorgadas para la dimensión gobierno de la variable competitividad, los cuales nos

permitirán realizar un mejor análisis por dimensión, por lo cual se aprecia que para el nivel bajo la escala es menor a 0.80, para el nivel regular la escala es de 0.80 a 1.08 y para el nivel alto la escala es mayor a 1.08.

Tabla 34
Escala de baremación para la dimensión: Azar

Variable: Competitividad	
Dimensión: Azar	
Niveles	Escala
Bajo	< 1.67
Regular	1.67 - 2
Alto	> 2

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior nos indica las escalas otorgadas para la dimensión azar de la variable competitividad, los cuales nos permitirán realizar un mejor análisis por dimensión, por lo cual se aprecia que para el nivel bajo la escala es menor a 1.67, para el nivel regular la escala es de 1.67 a 2 y para el nivel alto la escala es mayor a 2.

**Baremación de la Variable Dependiente:
Competitividad**

Tabla 35
Escala de baremación para la variable Competitividad

Variable: Competitividad	
Niveles	Escala
Bajo	< 1.67
Regular	1.67 - 2
Alto	> 2

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior nos indica las escalas otorgadas para la variable competitividad, los cuales nos permitirán realizar un mejor análisis de la variable, por lo cual se aprecia que para el nivel bajo la escala es menor a 1.67, para el nivel regular la escala es de 1.67 a 2 y para el nivel alto la escala es mayor a 2.

3.7.4. Procesamiento, presentación y análisis de resultados:

Procesamiento: Se empleó la herramienta Excel y SPSS donde primeramente se recodificaron los diferentes enunciados con el objetivo de tener una base de datos bien estructurada y corregir errores de campo, para luego realizar los respectivos análisis haciendo uso de los estadísticos del programa, asimismo se corrió el modelo estadístico con el fin de realizar correlaciones, regresión lineal simple, entre otros. Las respuestas se procesaron a través de una tabulación y valoración por enunciado.

Presentación: Se elaboraron tablas y gráficos estadísticos, que sirvieron de apoyo en la interpretación de la información recolectada por cada enunciado del cuestionario, para ello se usaron:

- Tablas de frecuencias
- Gráficos de barras
- Correlaciones y pruebas Chi- cuadrado

Análisis e interpretación de datos: El análisis de la información se basó en la estadística paramétrica y no paramétrica, correlaciones y modelos de regresión, las cuales se interpretaron a través de tablas de contingencias.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Antes de describir el trabajo de campo realizado y las actividades desarrolladas es necesario recalcar que previamente se realizaron una serie de pasos para asegurar que el trabajo de campo sea exitoso, para lo cual primeramente se revisó la literatura correspondiente a las variables de estudio, en donde en base a autores expertos en la temática se identificaron sus dimensiones e indicadores y se logró la operacionalización de las variables; seguidamente debido a la particularidad y características del sector se determinó el desarrollo de un nuevo cuestionario que se adapte a la realidad de estas mypes y que permita alcanzar los objetivos propuestos, el cual se realizó en base a la revisión de varios instrumentos previos y el apoyo de expertos que se relacionan y cuentan con conocimiento del sector sujeto de estudio, y finalmente se obtuvo la construcción del instrumento y como resultado, el cuestionario denominado “Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna”.

El trabajo de campo inició en el mes de febrero del 2021, teniendo como instrumento el cuestionario validado con su respectiva ficha de encuesta donde se consideró las principales actividades a realizar, así como las consideraciones y lineamientos generales a seguir.

Asimismo, para el levantamiento de información se decidió realizarlo por medios electrónicos en donde se utilizó el cuestionario online, haciendo uso de las herramientas del google forms, también se consideró que algunos cuestionarios serían administrados in situ para los encuestados que no puedan realizarlo de forma online; también se elaboró

un video de presentación para dar a conocer a los encuestados información básica del investigador y el objetivo del cuestionario.

Todo lo anteriormente mencionado se trabajó en base a la relación de empresas mypes del sector agroexportador (Dirección Regional de la Producción Tacna, 2019), en donde es importante detallar que la información de las mypes agroexportadoras fue proporcionada por el ministerio de producción a través de su página web, mediante solicitud de acceso a la información del portal de transparencia.

Con referencia al formato del cuestionario, este se divide en tres secciones: los datos generales, la variable independiente y la variable dependiente y sus enunciados se detallan a continuación:

Tabla 36
Formato del cuestionario

Formato del cuestionario	
Secciones	Enunciados
Datos generales	
Datos de la empresa	4
Datos de informante	3
Variable Independiente	
VI: Recursos Estratégicos de Gestión Empresarial	22
Variable Dependiente	
VD: Competitividad	43
Total Enunciados	72

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario se subió a la plataforma de Google Forms, teniendo un link como enlace¹ para el llenado del formulario.

Luego de contar con el link del cuestionario online, se procedió a utilizar distintos medios para su llenado, los cuales se detallan a continuación:

- Correo electrónico: Se envió mensajes a través del correo electrónico registrado en la base de datos del ministerio de producción, donde se detallaba los objetivos de la investigación y se adjuntaba el link y acceso al cuestionario.
- Llamadas telefónicas: Se procedió a llamar a las empresas y solicitar su colaboración y participación en el llenado del cuestionario, así también mediante esta herramienta se actualizaron correos no válidos.
- Whats App: Se enviaron mensajes recordatorios para la participación y link de acceso al cuestionario.
- Reuniones Zoom: Durante el proceso de recolección de información se realizaron en total cinco reuniones con los dueños de las mypes agroexportadoras, mediante el aplicativo zoom, en donde se dio a conocer el objetivo del cuestionario, la presentación del investigador y la explicación de las preguntas, así también mediante esta forma de

¹ Enlace para el llenado del cuestionario:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdOKcrrXMHwMHf5B_1e1u4rQjAY9ElFcwB35TZ-ERBT82rq1-A/viewform

trabajo se recopiló información cualitativa del sector, como opiniones, declaraciones, experiencias y demás información relacionada al sector de estudio.

Las reuniones mencionadas, se realizaron en las siguientes fechas:

Tabla 37
Reuniones para recolección de información

Reuniones	Fecha	Participantes	Modalidad
Primera	24-02-2021	Dueños de las Mypes agroexportadoras	Aplicativo Zoom
Segunda	25-02-2021		
Tercera	27-02-2021		
Cuarta	17-03-2021		
Quinta	18-03-2021		

El proceso de levantamiento de información culminó en abril del 2021, contando con 127 respuestas por parte de los dueños de las mypes agroexportadoras, por lo que se procedió con el tratamiento de información y el diseño de la presentación de resultados.

4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los datos obtenidos en la recolección de datos siguieron los siguientes procedimientos estadísticos para su adecuado tratamiento, análisis e interpretación.

- a. Recodificación: La base de datos obtenida de campo pasó por un proceso de recodificación por cada pregunta o enunciado, con la intención de ordenar la información y

prepararla para el análisis estadístico, para ello se realizó un análisis de frecuencias por pregunta y la recodificación en una nueva variable con los datos ordenados, siguiendo un proceso de codificación y valoración por cada opción de respuesta y finalmente se realiza la comprobación de los cambios por medio de un análisis de frecuencias de la nueva variable recodificada.

- b. Creación de Dimensiones: Se procedió a generar las dimensiones para cada variable, en donde se utilizó el método del promedio (mean), generando nuevas variables de dimensiones que agrupan a los enunciados o preguntas correspondientes para cada dimensión, para luego realizar un análisis de frecuencias y un análisis descriptivo que muestren los cambios realizados y los estadísticos descriptivos de la dimensión creada.
- c. Creación de Variables: Luego de la generación de las dimensiones, se procedió a agrupar las dimensiones correspondientes a la variable independiente y dependiente por medio del método del promedio (mean) se generan las variables de estudio, seguido de un análisis de frecuencias y análisis descriptivo de la variable generada.
- d. Baremación: Primeramente, se realizó un análisis de frecuencias para conocer el comportamiento y estadísticos de la dimensión para así generar los indicadores de las dimensiones, es decir la baremación por medio de escalas de puntajes para cada dimensión y variable de estudio, seguido de un análisis de frecuencias que nos permite analizar los cambios realizados.

- e. Creación de tablas y gráficas estadísticas: Se generaron las tablas de frecuencias y las gráficas estadísticas correspondientes por cada pregunta del cuestionario para su interpretación, es importante mencionar que en el análisis de cada pregunta se incluye una descripción de la información cualitativa recogida en las reuniones con el sector de estudio. Para la creación de tablas y gráficas se utilizó el programa Excel con el objetivo de darle un mejor formato y presentación a los resultados.

- f. Comprobación de Hipótesis de Investigación: Se realizaron tablas cruzadas por dimensiones y la prueba del Chi – cuadrado para conocer el grado de significancia y proceder con la comprobación de la hipótesis general y las hipótesis específicas.

- g. Generación del Modelo estadístico: Se generó el modelo adecuado a las variables de acuerdo a los antecedentes base del estudio y a los resultados del tratamiento estadístico de la base de datos.

4.3. RESULTADOS

Resultados del cuestionario:

“Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna.”

4.3.1. SECCIÓN I: DATOS DE LA EMPRESA E INFORMANTE

4.3.1.1. DATOS DE LA EMPRESA

Actividad Económica Principal:

Los participantes en el llenado del cuestionario, forman parte del sector agroexportador, y su principal actividad económica corresponde a la exportación de productos agrícolas, el cuestionario estuvo dirigido a empresarios y dueños de la micro y pequeña empresa de la Región de Tacna.

Principales productos que exporta:

Tabla 38

Sector Agroexportador: Principales productos de exportación, 2021

(En cantidad y porcentaje)

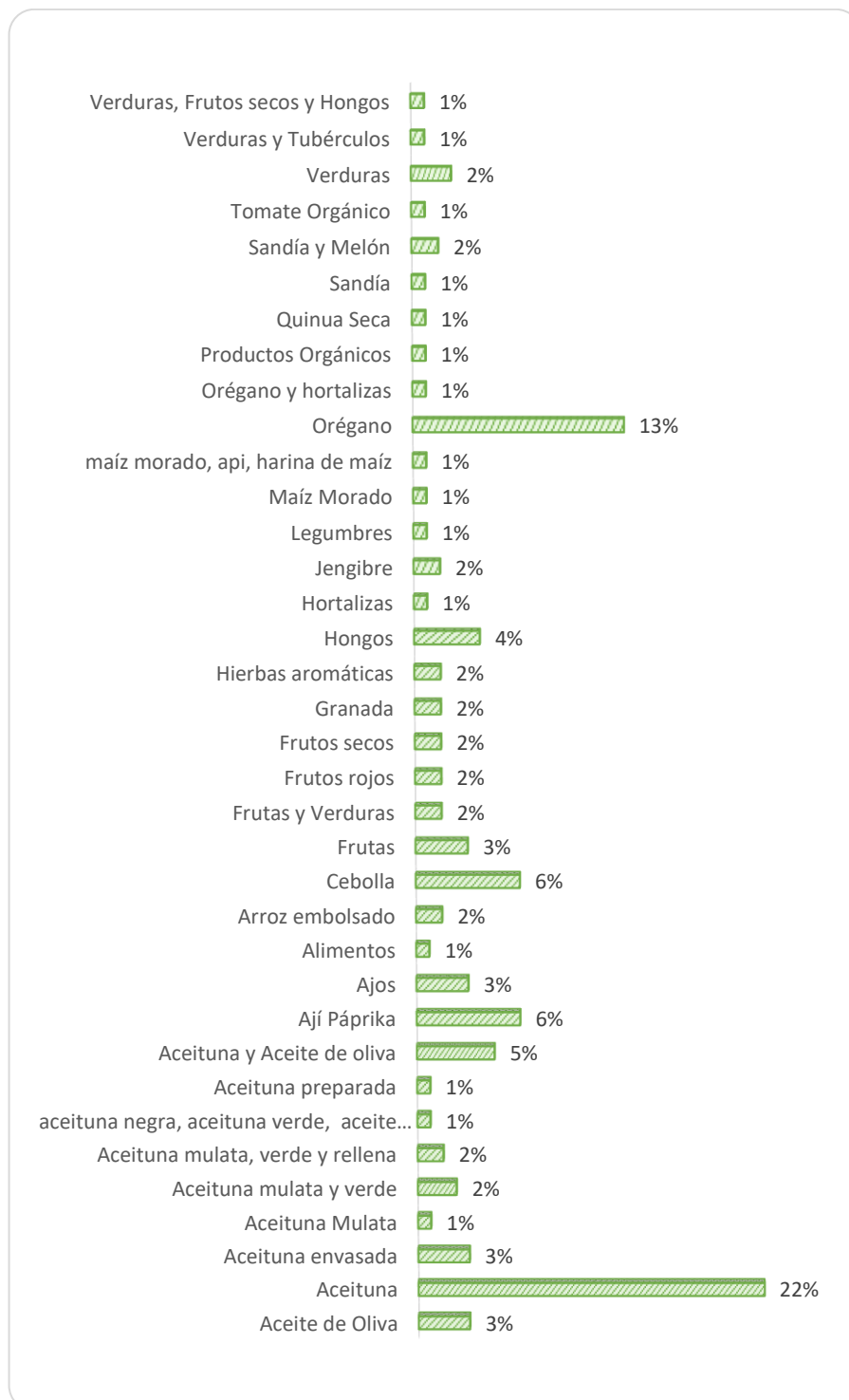
Categoría	Cant.	%
Aceite de Oliva	4	3%
Aceituna	27	22%
Aceituna envasada	4	3%
Aceituna Mulata	1	1%
Aceituna mulata y verde	3	2%
Aceituna mulata, verde y rellena	2	2%
Aceituna negra, aceituna verde, aceite de oliva virgen, extra virgen	1	1%
Aceituna preparada	1	1%
Aceituna y Aceite de oliva	6	5%

Ají Párika	8	6%
Ajos	4	3%
Alimentos	1	1%
Arroz embolsado	2	2%
Cebolla	8	6%
Frutas	4	3%
Frutas y Verduras	2	2%
Frutos rojos	2	2%
Frutos secos	2	2%
Granada	2	2%
Hierbas aromáticas	2	2%
Hongos	5	4%
Hortalizas	1	1%
Jengibre	2	2%
Legumbres	1	1%
Maíz Morado	1	1%
Maíz morado, api, harina de maíz	1	1%
Orégano	16	13%
Orégano y hortalizas	1	1%
Productos Orgánicos	1	1%
Quinoa Seca	1	1%
Sandía	1	1%
Sandía y Melón	2	2%
Tomate Orgánico	1	1%
Verduras	3	2%
Verduras y Tubérculos	1	1%
Verduras, Frutos secos y Hongos	1	1%
Total	125	100%

Nota técnica: La tabla refleja la diferenciación entre los productos de agro exportación de acuerdo a las entrevistas realizadas a los encuestados participantes del estudio.

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 28
Sector Agroexportador: Principales productos de exportación, 2021



Fuente Tabla 38. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 22% tiene como principal producto de exportación a la aceituna, asimismo existe alrededor de otro 10% que también exporta aceituna, pero en diferentes presentaciones como es la aceituna, verde, negra, mulata, rellena, envasada, etc., también un 8% de encuestados manifestó que exporta aceite de oliva, siendo alrededor de un 40% de empresarios encuestados dedicados a la exportación de productos relacionados a la aceituna; seguido de un 13% dedicados a la exportación de orégano, un 6% dedicados a la exportación de cebolla y otro 6% dedicados a la exportación de ají pprika y sólo un porcentaje menor dedicado a otros productos como ajos, frutas, verduras, hortalizas, frutos secos, frutos rojos, sandía, melón, productos orgánicos, quinua seca, jengibre, granada y hierbas aromáticas.

Es importante considerar que los empresarios manifestaron que exportan diferentes productos de acuerdo a la estacionalidad, algunos de ellos exportan más de un producto y la elección de los productos de exportación dependen de la demanda del mercado exterior.

Superficie total de parcelas:

Tabla 39

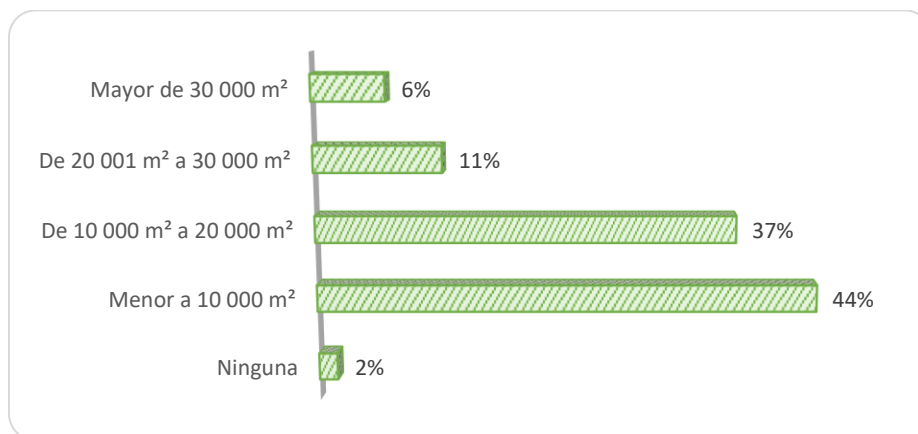
Sector Agroexportador: Superficie total de todas las parcelas o chacras, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Ninguna	2	2%
Menor a 10 000 m ²	55	44%
De 10 000 m ² a 20 000 m ²	46	37%
De 20 001 m ² a 30 000 m ²	14	11%
Mayor de 30 000 m ²	8	6%
<i>Total</i>	<i>125</i>	<i>100%</i>

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 29
Sector Agroexportador: Superficie total de todas las parcelas o chacras, 2021



Fuente: Tabla 39. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 44% manifestó que la superficie total de todas sus parcelas o chacras son menores a 10 000 m², seguido de un 37% que manifestó que la superficie total de sus parcelas se encuentra entre 10 000 a 20 000 m², un 11% de empresarios cuentan con 20 001 a 30 000 m² y solo un 6% cuenta con una superficie total de parcelas o chacras mayor de 30 000 m².

La gran mayoría de agroexportadores poseen superficies de parcelas o chacras, pero hay una minoría que no poseen parcelas y que se dedican a la compra de los productos a empresarios locales para su transformación y exportación, también se observa que muchos de los agroexportadores poseen incapacidad de producción debido a la limitante de sus parcelas o chacras que en su mayoría son pequeñas y no les permiten la siembra de más productos, asimismo durante el periodo de recolección de información, con fecha 24/02/2021, un agroexportador manifestó que; “*es necesario que las tierras descansan cada cierto tiempo que usualmente son entre los 8 a 10 años de producción continua, donde se debe parar la*

siembra durante un año para fertilizar y abonar la tierra, recuperando así los nutrientes necesarios para las próximas siembras, lo cual no se realiza actualmente para evitar sufrir pérdidas económicas durante ese año”; y en consecuencia los productos no cumplen con los estándares de calidad necesarios para la exportación.

Año de inicio de operaciones:

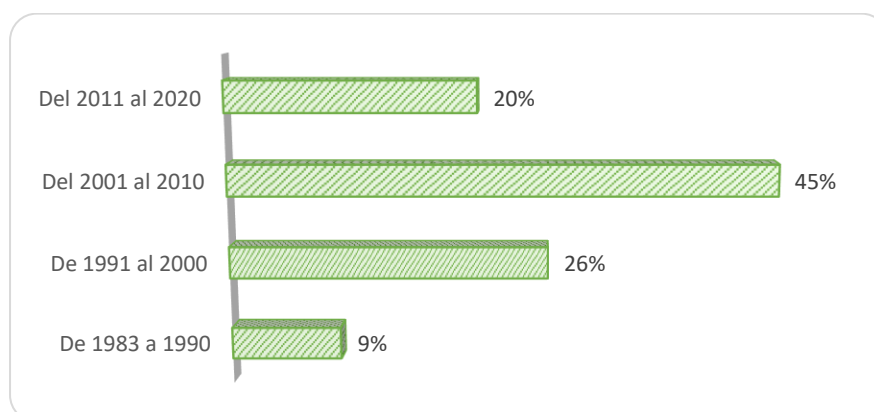
Tabla 40
Sector Agroexportador: Año de inicio de operaciones, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
De 1983 a 1990	11	9%
De 1991 al 2000	32	26%
Del 2001 al 2010	55	45%
Del 2011 al 2020	25	20%
Promedio en años (2003)		
Mediana en años (2002)		
Total	123	100%

Nota: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 30
Sector Agroexportador: Año de inicio de operaciones



Fuente: Tabla 40. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 45% de agroexportadores iniciaron sus operaciones entre los años 2001 al 2010, seguido de un 26% que iniciaron sus operaciones entre el año 1991 al 2000, un 20% manifestó que iniciaron sus operaciones del año 2011 al 2020 y solo un 9 % de los encuestados manifestó que inició sus operaciones entre los años 1983 y 1990.

Se observa que muchos de los empresarios agroexportadores iniciaron hace pocos años, considerando la participación de un agroexportador durante el proceso de recolección de datos, con fecha 24/02/2021, el empresario indicó: *“los empresarios antiguos de hace más de 30 a 50 años decidieron heredar los negocios a sus hijos y nietos, pero lamentablemente las generaciones que recibieron estos negocios decidieron no continuar en el sector, en muchos casos lotizaron sus chacras y vendieron sus terrenos para dedicarse a otro rubro”*, así también algunos empresarios jóvenes manifiestan que el trabajo que se realiza requiere de esfuerzo físico y de mucha paciencia debido a que se puede llegar a esperar hasta años para la cosecha y venta de algunos productos y muchos no están dispuestos a esperar ese tiempo por lo que se trasladan a otros sectores, de igual forma muchos jóvenes no están dispuestos a vivir en una chacra, alejados de la ciudad por lo que optan por trasladarse a la ciudad y abandonar sus siembras o conservar sus chacras como casas de campo.

En la tabla anterior se observa que la mediana de los años de inicio de operaciones es 2003 lo que significa que la tendencia central corresponde a empresas que han iniciado sus operaciones hace no más de 20 años.

4.3.1.2. DATOS DEL INFORMANTE

Sexo:

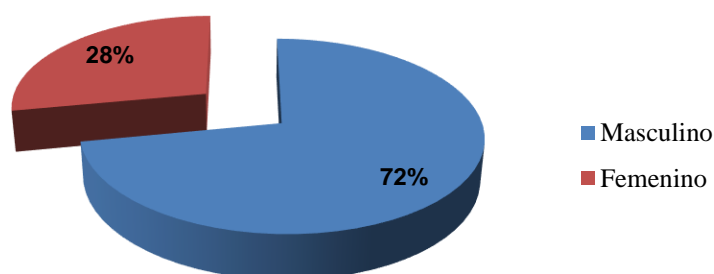
Tabla 41
Sector Agroexportador: Sexo del informante, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Masculino	90	72%
Femenino	35	28%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 31
Sector Agroexportador: Sexo del informante



Fuente: Tabla 41. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 72% de agroexportadores que diligenciaron la encuesta corresponden al sexo masculino y solo un 28% corresponde al sexo femenino.

Cabe resaltar que durante el periodo de recolección de datos, con fecha 25/02/2021 los empresarios manifestaron que: “la mayoría de empresarios dedicados a la agroexportación son hombres, en muchos casos jefes de familia que aprendieron el oficio dentro de su hogar y algunas mujeres que heredaron el negocio de sus padres o son soporte de sus esposos”, asimismo es importante resaltar que muchas de estas mypes son empresas familiares en donde el hombre es el encargado de la siembra, cosecha y comercialización por condición de fuerza que estas actividades arraigan.

Edad:

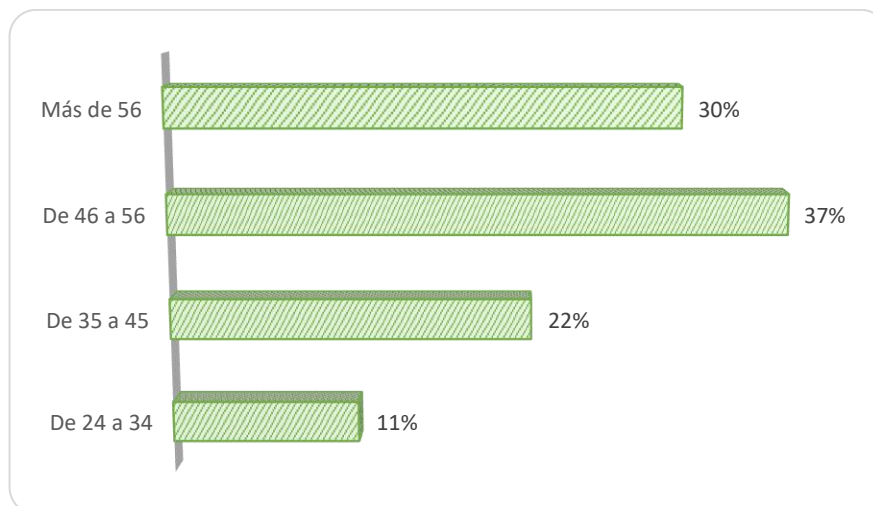
Tabla 42
Sector Agroexportador: Edad del informante, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
De 24 a 34	14	11%
De 35 a 45	27	22%
De 46 a 56	46	37%
Más de 56	38	30%
Promedio de Edad	50	
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 32
Sector Agroexportador: Edad del informante, 2021



Fuente: Tabla 42. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 37% manifestaron tener de 46 a 56 años de edad, seguido de un 30% que tienen más de 56 años de edad, un 22% manifestó tener entre 35 a 45 años de edad y solo un 11% tienen de 24 a 34 años de edad.

Los encuestados también manifestaron que para ser parte del rubro o sector se necesitan años de experiencia y conocimiento específico en siembra, cosecha, productos y procesos que usualmente los actuales agroexportadores lo aprendieron de sus padres o abuelos; asimismo hay un porcentaje pequeño de jóvenes que han iniciado recientemente en el sector y que han sido atraídos por los beneficios económicos de la exportación y han decidido invertir en productos específicos de alta demanda en el extranjero.

Nivel de estudios alcanzado:

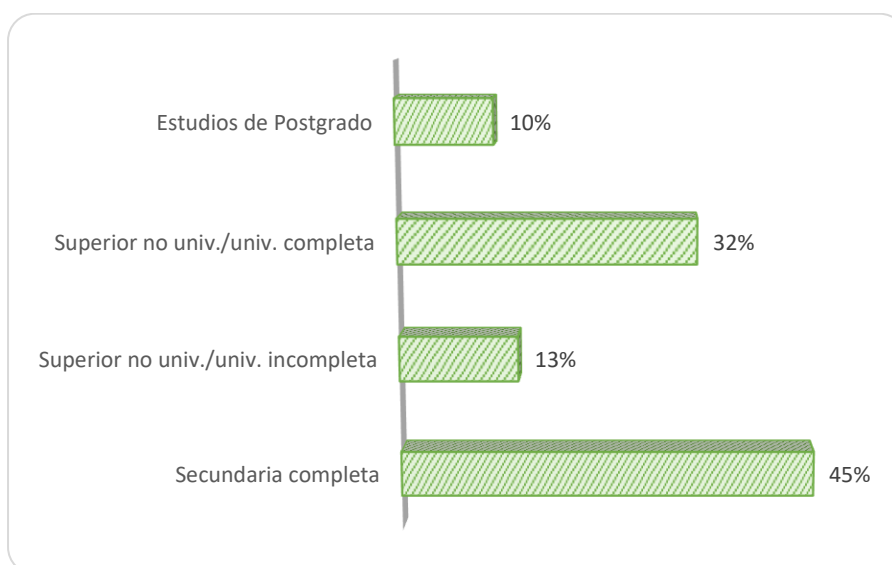
Tabla 43
Sector Agroexportador: Nivel de estudios alcanzado, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Nivel de estudios alcanzado	Cant.	%
Secundaria completa	56	45%
Superior no univ./univ. incompleta	16	13%
Superior no univ./univ. completa	40	32%
Estudios de Postgrado	13	10%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 33
Sector Agroexportador: Nivel de estudios alcanzado, 2021



Fuente: Tabla 43. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 45% de agroexportadores han alcanzado el nivel de estudios de secundaria completa, seguido de un 32% que manifestó tener el nivel de estudios de superior no universitario o universitario completa, un 13 % que tiene un nivel de estudios de superior no

universitario o universitario incompleta y solo un 10% que manifestó haber alcanzado el nivel de estudios de postgrado.

Es necesario hacer incapié que los empresarios también manifestaron que, debido al bajo nivel de estudios alcanzado, poseen limitaciones para el crecimiento y potencialización de sus micro y pequeñas empresas, como lo comentó un agroexportador durante el periodo de recolección de datos con fecha 25/02/2021 *“en muchos casos para la realización de una exportación se necesita conocimiento especializado, así como conocer terminología propia de la exportación lo cual no permite que el empresario ahonde más en negociaciones con otros países de mayor demanda”*. En contraste existen empresarios que poseen estudios de postgrado y que están buscando especializarse para poder aportar al crecimiento y gestión de su empresa.

En el sector de la agroexportación no solo se necesita del conocimiento empírico sino también de un conocimiento tácito y teórico que se equilibre en busca de mejoras para el aprovechamiento de oportunidades y la optimización de recursos para la potencialización de la empresa; es necesario hacer uso de técnicas de negociación, conocimiento de gestión, conocimiento en investigación, innovación y desarrollo, uso adecuado de tecnología, conocimiento de mercados, manejo de información, negocios internacionales, etc. por lo cual la importancia de la capacitación constante y el apoyo a los microempresarios que cuentan con la experiencia pero que no están lo suficientemente capacitados en temas de acuerdo a su rubro.

4.3.2. SECCIÓN II: RECURSOS ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Enunciado 1:

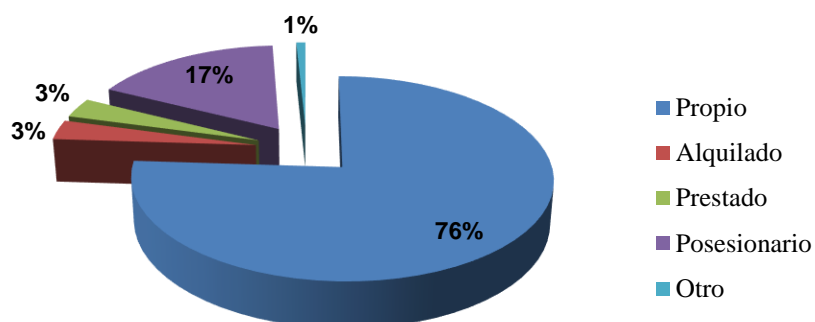
Tabla 44
Sector Agroexportador: Régimen de propiedad del local principal de producción, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Propio	95	76%
Alquilado	4	3%
Prestado	4	3%
Posionario	21	17%
Otro	1	1%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 34
Sector Agroexportador: Régimen de propiedad del local principal de producción, 2021



Fuente: Tabla 44. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 76% manifestaron que el régimen de propiedad de su local principal de producción es propio, seguido de un 17% que manifestó tener un régimen de propiedad de posesionario, mientras que un 3% manifestó que su local principal de producción es alquilado y solo un 3% manifestó que su local principal de producción es prestado.

La mayoría de agroexportadores poseen un local principal de producción propio, lo cual les otorga una ventaja competitiva y de costos frente a los empresarios que alquilan o se prestan un local, debido a que pueden disponer del local según las necesidades de producción y exportación.

Algunos empresarios manifestaron durante el levantamiento de información, con fecha 24/02/2021 que “*llevamos años en condición de poseionarios y estamos a la espera de la titulación*”, sin embargo, esta condición les acarrea desventajas cuando necesitan sustento para la adquisición de préstamos o contratos de venta en el extranjero.

Enunciado 2:

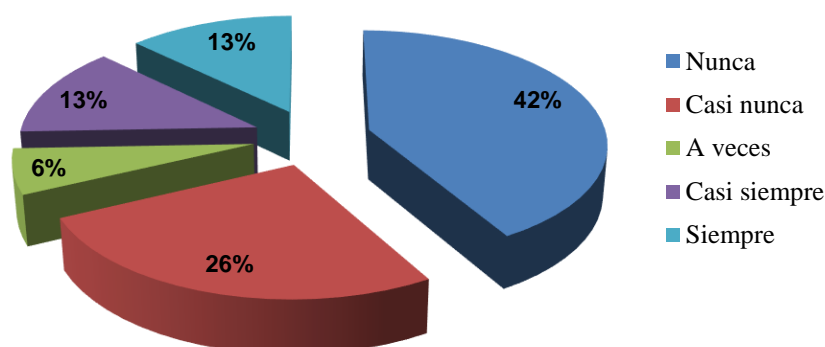
Tabla 45
Sector Agroexportador: Indicadores financieros para la toma de decisiones, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Nunca	52	42%
Casi nunca	33	26%
A veces	8	6%
Casi siempre	16	13%
Siempre	16	13%
<i>Total</i>	<i>125</i>	<i>100%</i>

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 35
Sector Agroexportador: Indicadores financieros para la toma de decisiones, 2021



Fuente: Tabla 45. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 42% de agroexportadores manifestaron que nunca utilizan indicadores financieros para la toma de decisiones en sus empresas, seguido de un 26% que manifestó que casi nunca utilizan indicadores financieros para la toma de decisiones en sus empresas, un 13% manifestó que casi siempre utilizan in indicadores financieros para la toma de decisiones, el mismo porcentaje manifestó que siempre los utilizan y solo un 6% de los encuestados a veces utiliza indicadores financieros para la toma de decisiones.

Como se observa un 68% de los empresarios respondieron que casi nunca o nunca utilizan indicadores financieros en sus empresas lo que reduce la falta de conocimiento en gestión y la falta de preparación para la adecuada toma de decisiones, es por ello que muchos empresarios a pesar de los largos años de trayectoria y experiencia en el rubro o sector siguen manteniéndose como micro y pequeñas empresas, presentando

limitaciones para el crecimiento y mejora de sus propias empresas, lo cual les resta competitividad con respecto a la competencia que sí utilizan indicadores financieros y tienen la oportunidad de tomar mejores decisiones.

Enunciado 3:

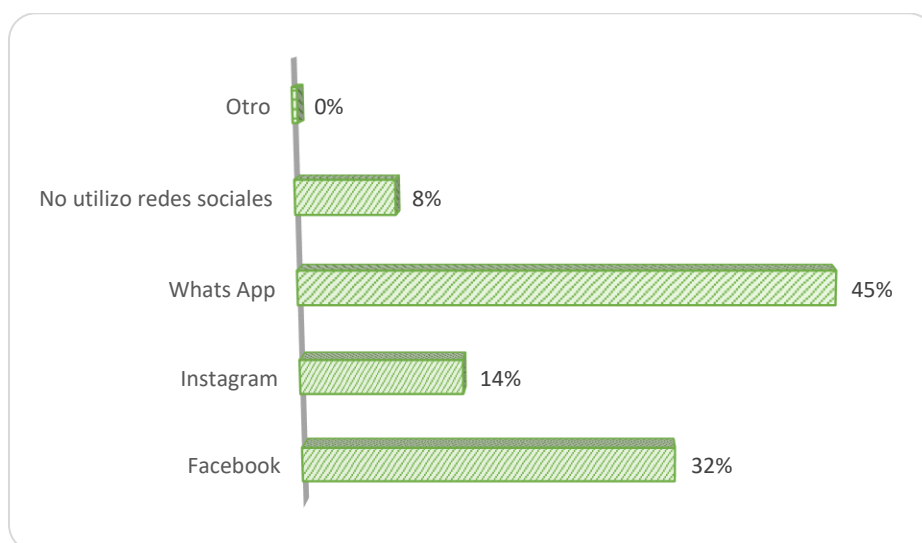
Tabla 46
Sector Agroexportador: Redes Sociales, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Facebook	76	32%
Instagram	33	14%
Whats App	108	45%
No utilizo redes sociales	20	8%
Otro	1	0%
Total	238	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 36
Sector Agroexportador: Redes Sociales, 2021



Fuente: Tabla 46. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 45% de agroexportadores utiliza la aplicación de whats App en su empresa, seguido de un 32% que hace uso del Facebook, un 14% que utiliza el Instagram y solo un 8% que manifiesta no utilizar redes sociales en su empresa.

En estos tiempos de virtualidad es necesario que las empresas se adapten a la realidad y enfrenten los cambios con apertura, por ello es significativo y trascendental el uso de las redes sociales haciendo presente a su empresa y productos frente a un mercado digital cada vez más grande y con más oportunidades, son muchas las empresas del sector agroexportador que aún no hacen uso de las redes sociales y en consecuencia pierden grandes oportunidades de crecimiento y presencia de sus empresas en el mercado local, nacional e internacional. La mayoría de empresarios agroexportadores aún no cuentan con la capacitación suficiente para el buen manejo de su imagen en las redes sociales, lo cual afecta su posicionamiento y competitividad en el mercado.

Enunciado 4:

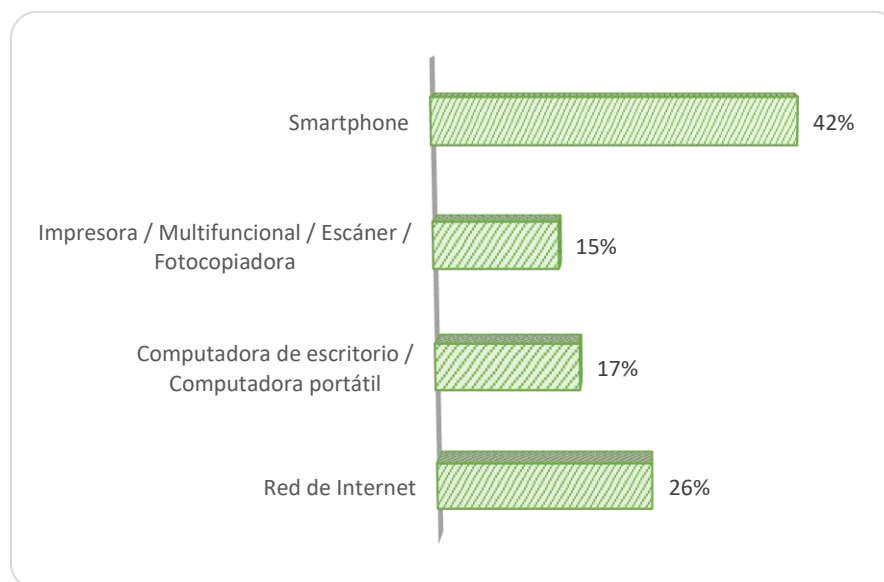
Tabla 47
Sector Agroexportador: Equipos y servicios informáticos, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Red de Internet	75	26%
Computadora de escritorio / Computadora portátil	50	17%
Impresora / Multifuncional / Escáner / Fotocopiadora	43	15%
Smartphone	124	42%
Total	292	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 37
Sector Agroexportador: Equipos y servicios informáticos, 2021



Fuente: Tabla 47. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 42% de agroexportadores actualmente cuentan con un Smartphone, seguido de un 26% que cuentan con red de internet para uso de su empresa, un 17% que cuenta con una computadora de escritorio o computadora portátil y solo un 15% que cuenta con impresora/multifuncional/escáner o fotocopiadora.

Los empresarios también manifestaron que por su ubicación geográfica no poseen acceso a internet y por ello no utilizan equipos ni servicios informáticos en sus empresas, asimismo aquellas empresas que cuentan con acceso a internet y hacen uso de equipos y servicios informáticos son en su mayoría las que cuentan con presencia en las redes sociales y se preocupan por su presencia en la web.

Muchos empresarios que no cuentan con acceso a internet desconocen de las grandes oportunidades que sus empresas pierden al no estar vigentes en la red, muchos de ellos están bastante tiempo en el sector y siguen

procesos convencionales que los mantiene subsistiendo pero que no les permite crecer ni ser competitivos en el mercado.

Enunciado 5:

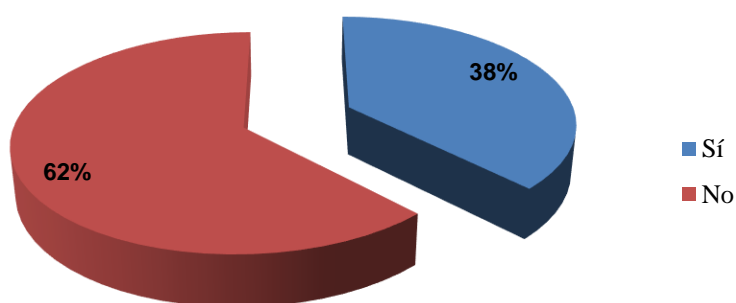
Tabla 48
Sector Agroexportador: Visión y misión, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Sí	47	38%
No	78	62%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 38
Sector Agroexportador: Visión y misión, 2021



Fuente: Tabla 48. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 62% de las empresas agroexportadoras no cuentan

con una visión y misión declarada, mientras solo un 38% manifestó que sus empresas sí cuentan con visión y misión declarada.

La mayoría de los agroexportadores resta importancia a la visión y misión de la empresa, lo cual no les permite tener una clara definición de a dónde quieren llegar como empresa ni les permite plantearse objetivos en base a la visión de la empresa, en consecuencia, su crecimiento en el mercado es improvisado y con pocas oportunidades. En la mayoría de casos esta condición se da debido a que los empresarios no están lo suficientemente capacitados en gestión empresarial, y desconocen de estrategias que permitan el crecimiento y desarrollo empresarial. Con respecto a aquellas empresas que sí cuentan con visión y misión, no solo es importante tenerla plasmada en un escrito sino transmitir el concepto a todos los miembros de la empresa, ya que serán el punto de partida para el desarrollo de estrategias que permita el aprovechamiento de oportunidades y una proyección de confianza en el público al que se dirige la empresa.

Enunciado 6:

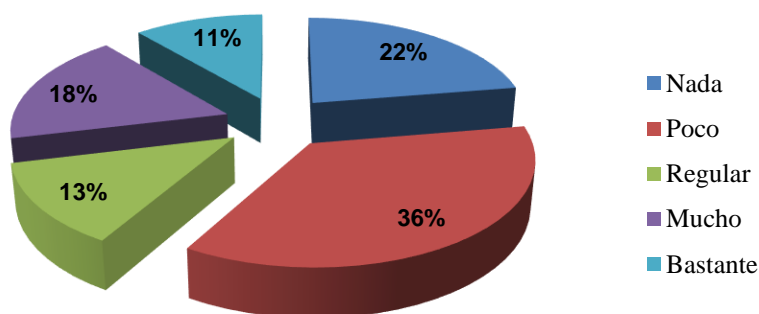
Tabla 49
Sector Agroexportador: Identificación con la visión, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Nada	28	22%
Poco	45	36%
Regular	16	13%
Mucho	22	18%
Bastante	14	11%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 39
Sector Agroexportador: Identificación con la visión, 2021



Fuente: Tabla 49. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 36% de los agroexportadores manifestaron que sus trabajadores se identifican poco con la visión de la empresa, seguido de un 22% que manifestó que sus trabajadores no se identifican con la visión de la empresa, mientras un 18% aseguró que sus trabajadores se identifican mucho con la visión de la empresa, un 13% manifestó que sus trabajadores se identifican regularmente con la visión de la empresa y sólo un 11% manifestó que sus trabajadores se identifican bastante con la visión de la empresa.

En esta pregunta los agroexportadores manifestaron que la gran mayoría de los trabajadores no se identifican con la visión de la empresa porque simplemente no existe tal visión, como se describió en la pregunta anterior el 62% de estas mypes agroexportadoras no poseen una visión declarada, así también muchas de las empresas que sí poseen una visión no logran la identificación de sus trabajadores debido a que no la interiorizan o dan a conocer al personal y solo es un escrito que no forma parte de las actividades diarias de la empresa.

Asimismo, según los dueños de estas empresas cada vez es más difícil lograr la identificación de los trabajadores con sus empresas debido a la alta rotación de personal, usualmente contratan personal solo por temporadas y ese personal puede llegar a trabajar hasta para cinco diferentes empresas lo que genera la falta de identificación y compromiso por parte de los trabajadores.

Como micro y pequeñas empresas poseen pocos trabajadores, los cuales en muchos casos son la propia familia del dueño, y en la mayoría de casos los pocos trabajadores fuera de la familia no se encuentran en planilla y solo reciben un pago según la jornada de cosecha que resulta en una ausencia de relación entre el trabajador y la empresa manifestándose en esta falta de identificación.

Enunciado 7:

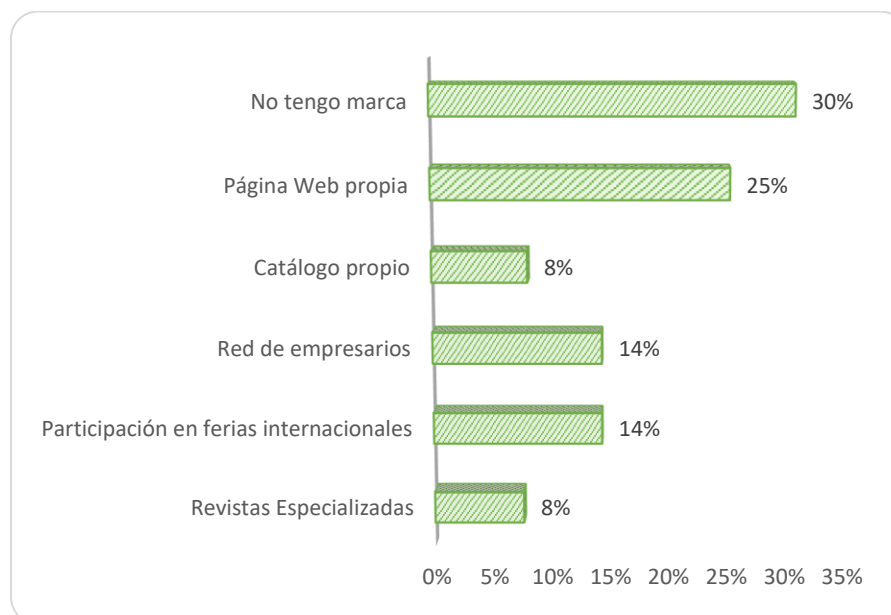
Tabla 50
Sector Agroexportador: Marca, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Revistas Especializadas	17	8%
Participación en ferias internacionales	32	14%
Red de empresarios	32	14%
Catálogo propio	18	8%
Página Web propia	56	25%
No tengo marca	68	30%
Total	223	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 40
Sector Agroexportador: Marca, 2021



Fuente: Tabla 50. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 30% de los agroexportadores manifestó que sus empresas no poseen una marca registrada, seguido de un 25% que dan a conocer su marca por medio de una página web, un 14% que dan a conocer su marca por medio de una red de empresarios y otro 14% que dan a conocer su marca por medio de la participación en ferias internacionales y sólo un 8% dan a conocer su marca por medio de un catálogo propio y revistas especializadas respectivamente.

Se observa que gran cantidad de agroexportadores restan importancia a la generación de una marca para sus empresas, esto se debe a que muchos no realizan ventas a nivel local y no tienen la necesidad de colocar una marca a sus productos ya que realizan la venta a mayoristas de mercados o simplemente la venta total por medio de la exportación a empresas con las que trabajan bastantes años. Sin embargo, en el sector también encontramos la minoría de empresas que sí cuentan con una marca y que

se encargan de posicionarla en el mercado interno y externo, por medio de participación en ferias nacionales e internacionales, el uso de páginas web, la creación de revistas especializadas de acuerdo a su rubro y catálogos propios para la descripción y venta de sus productos lo que les genera una ventaja competitiva frente a las empresas que no lo realizan, esto les permite llegar a más mercados internacionales generando confianza en la marca y reconocimiento a la empresa y sus productos.

Para la exportación es importante desarrollar plataformas bien definidas y estructuradas que permitan a los clientes conocer la empresa y sus productos desde otro país, y en este sentido es importante que las plataformas o la página web cuente con las herramientas necesarias para facilitar su uso a los clientes nuevos, como la opción de varios idiomas, el establecimiento de precios, procesos, la presentación real de los productos, la forma de trabajo y gestión de la empresa, etc.

Enunciado 8:

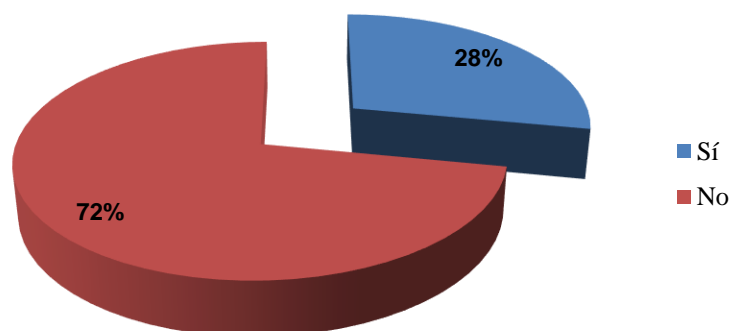
Tabla 51
Sector Agroexportador: Inscripción de marca, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Sí	35	28%
No	90	72%
<i>Total</i>	<i>125</i>	<i>100%</i>

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 41
Sector Agroexportador: Inscripción de marca, 2021



Fuente: Tabla 51. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 72% de los agroexportadores no han inscrito la marca de sus empresas en INDECOPI (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual), y solo un 28 % sí registra la inscripción de la marca de su empresa en INDECOPI.

Es importante que las empresas resguarden sus marcas a través de la propiedad intelectual, lo cual no solo aplica para la marca en sí, sino también para los signos distintivos, los derechos de autor para patentes, la biotecnología, la innovación en sus procesos, etc.

También es necesario resaltar que muchas de estas empresas agroexportadoras poseen nombres muy parecidos lo cual genera confusión entre clientes, sus marcas o nombres usualmente hacen referencia a sus productos de exportación como en el caso de la aceituna, que utilizan nombres referentes y sinónimos de este producto para nombrar sus empresas, dejando de lado la creatividad y la búsqueda del reconocimiento de sus marcas.

La mayoría de empresarios del sector manifiestan que obvian el registro de la marca en INDECOPI, debido a que el proceso es muy tedioso y costoso, que la institución no brinda información clara y precisa de los pasos a seguir en el registro y que la duración del registro es por poco tiempo, incurriendo en inversión de tiempos por parte de los empresarios.

Enunciado 9:

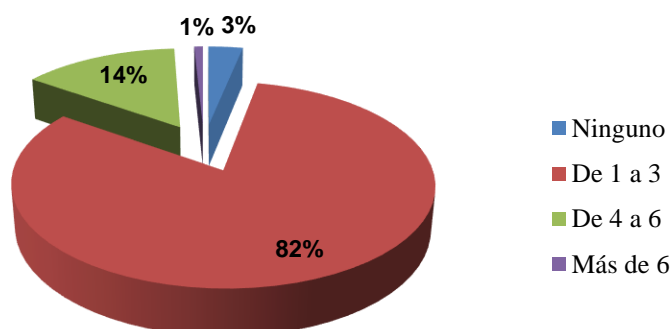
Tabla 52
Sector Agroexportador: Capacitación del dueño, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Ninguno	4	3%
De 1 a 3	102	82%
De 4 a 6	18	14%
Más de 6	1	1%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 42
Sector Agroexportador: Capacitación del dueño, 2021



Fuente: Tabla 52. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 82% de los agroexportadores se capacitan de 1 a 3 veces al año, seguido de un 14% que se capacitan de 4 a 6 veces al año, un 3% que no recibe ningún tipo de capacitación y solo un 1% que se capacita más de 6 veces al año.

La capacitación y entrenamiento en este tipo de sector es muy importante, ya que le permite al empresario encontrarse actualizado para el buen manejo y gestión de su empresa.

Algunos empresarios manifestaron que buscan capacitarse de forma gratuita por medio de programas del estado y universidades locales, solo la minoría invierte en capacitación específica necesaria para el crecimiento empresarial; asimismo las capacitaciones que reciben son temas generales y se observa que en el mercado no existe una institución que brinde capacitación específica en temas de exportación, lo que en muchos casos los orilla a perder beneficios tributarios y exoneraciones en el proceso de exportación por falta de conocimiento y manejo de temas referidos a la agro exportación.

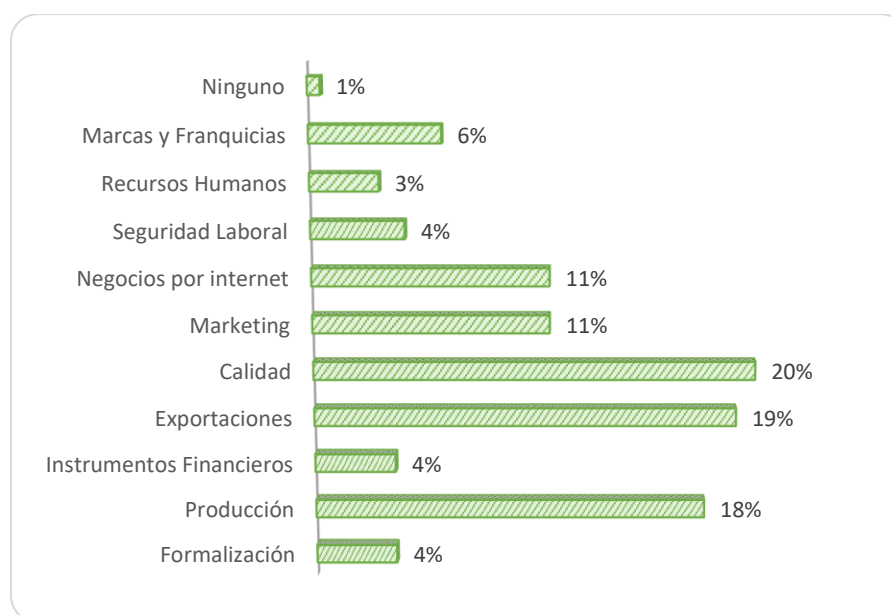
Enunciado 10:

Tabla 53
Sector Agroexportador: Temática de capacitación del dueño, 2021
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Formalización	13	4%
Producción	63	18%
Instrumentos Financieros	13	4%
Exportaciones	68	19%
Calidad	71	20%
Marketing	38	11%
Negocios por internet	38	11%
Seguridad Laboral	15	4%
Recursos Humanos	11	3%
Marcas y Franquicias	21	6%
Ninguno	2	1%
Total	353	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 43
Sector Agroexportador: Temática de capacitación del dueño, 2021



Fuente: Tabla 53. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 20% se capacita en temas de calidad, seguido de un 19% que manifestó que se capacita en temas de exportación, asimismo un 18% se capacitan en temas de producción, un 11% se capacitan en negocios por internet y otro 11% en temas de marketing, así también un 6% se capacitan en temas de marcas y franquicias, un 4% se capacitan en temas de seguridad laboral, instrumentos financieros y formalización respectivamente, y solo un 3% de los empresarios encuestados se capacitan en temas de recursos humanos.

Los agroexportadores están cada vez más dispuestos y comprometidos con su propia capacitación, la mayoría que reciben capacitación aún lo hacen en temas generales que brindan gratuitamente entidades locales como charlas y ponencias en donde la duración son pocas horas, debido a que los temas específicos constituyen una inversión no solo de dinero sino también de tiempo para su estudio. Los empresarios prefieren recibir capacitación en temas de calidad, producción y exportación con la intención de aplicarlo a sus empresas y mejorar sus productos y servicios; también los empresarios manifestaron que las capacitaciones usualmente son realizadas en el centro de la ciudad lejos de sus empresas lo cual no les permite su participación activa en todas.

Enunciado 11:

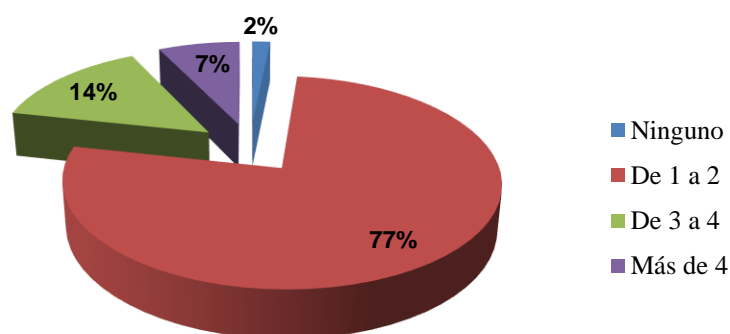
Tabla 54
Sector Agroexportador: Capacitación del personal, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Ninguno	2	2%
De 1 a 2	96	77%
De 3 a 4	18	14%
Más de 4	9	7%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 44
Sector Agroexportador: Capacitación del personal, 2021



Fuente: Tabla 54. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 77% de los agroexportadores capacitan a su personal a cargo entre 1 a 2 veces al año, mientras un 14% capacitan a su personal a cargo entre 3 a 4 veces al año y solo un 7% capacita a su personal a cargo más de 4 veces al año.

Los agroexportadores manifestaron que los trabajadores que usualmente reciben capacitación son los familiares del dueño de empresa, como hijos, nietos, sobrinos y hermanos, la capacitación no está dirigida a los trabajadores debido a que solo trabajan por temporadas y los dueños de empresas no están dispuestos a invertir tiempo del trabajador ni dinero para capacitar a un trabajador que solo trabaja por un cierto tiempo y que trabaja para diferentes empresas del sector; sin embargo aquellas empresas que logran retener personal, capacitarlo y entrenarlo, tienen como resultado un personal más comprometido y más eficiente que contribuirá a la competitividad y crecimiento sostenido de la empresa.

Enunciado 12:

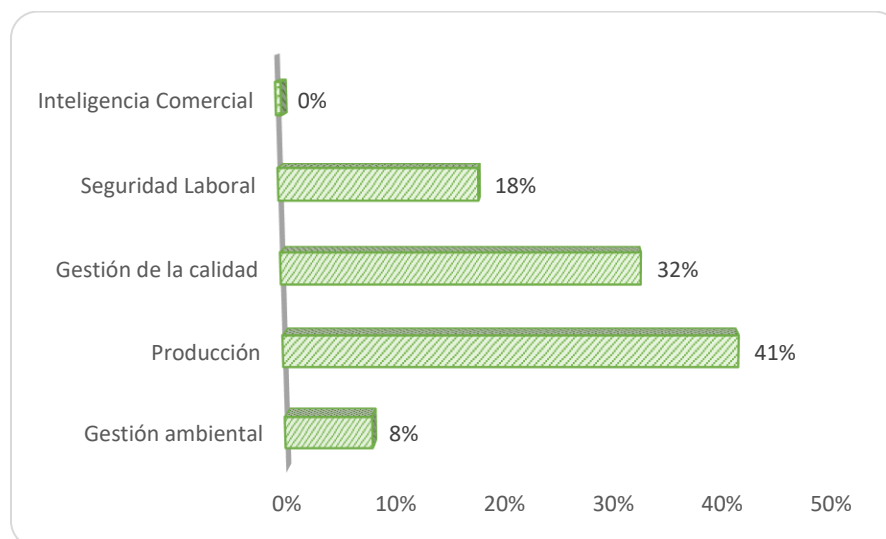
Tabla 55
Sector Agroexportador: Temática de capacitación del personal, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Gestión ambiental	17	8%
Producción	88	41%
Gestión de la calidad	69	32%
Seguridad Laboral	38	18%
Inteligencia Comercial	1	0%
Total	213	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 45
Sector Agroexportador: Temática de capacitación del personal, 2021



Fuente: Tabla 55. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 41% de agroexportadores capacitan a su personal en temas de producción, seguido de un 32% de agroexportadores que capacitan a su personal en temas de gestión de la calidad, un 18% de agroexportadores capacitan a su personal en temas de seguridad laboral y solo un 8% de agroexportadores capacitan a su personal en temas de gestión ambiental.

La capacitación y entrenamiento al personal es muy importante, sobre todo en este sector donde los procesos son más específicos y determinantes para la calidad del producto final.

Se observa que la mayoría de los agroexportadores prefieren dar prioridad a la capacitación de sus trabajadores en temas de producción, y son muy pocos los que dan prioridad a temas como la gestión ambiental que a largo plazo puede traerles grandes beneficios al ser uno de los requisitos que deben cumplir para asumir un certificado de calidad internacional.

Enunciado 13:

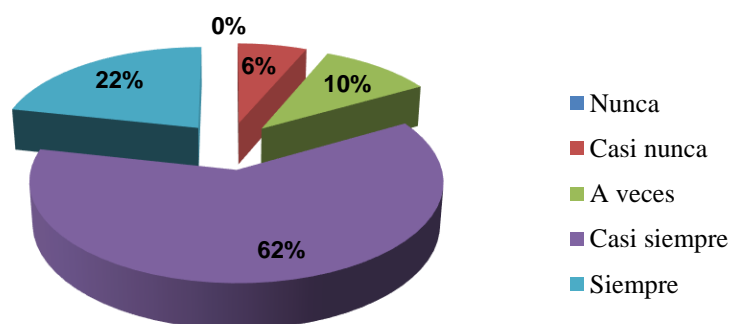
Tabla 56
Sector Agroexportador: Integración del personal para logros de objetivos y metas, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Nunca	0	6%
Casi nunca	8	10%
A veces	13	62%
Casi siempre	77	22%
Siempre	27	100%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 46
Sector Agroexportador: Integración del personal para logros de objetivos y metas, 2021



Fuente Tabla 56. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 62% manifestó que su personal casi siempre se integra fácilmente para lograr los objetivos y metas propuestos, seguido de

un 22% que manifestó que su personal casi siempre se integra fácilmente para lograr los objetivos y metas propuestos, un 10% que su personal a veces se integra fácilmente para lograr los objetivos y metas propuestos y solo un 6% que manifestó que su personal casi nunca se integra fácilmente para lograr los objetivos y metas propuestos.

La integración del personal es importante para el logro de los objetivos y metas de la empresa, en el caso de las empresas agroexportadoras lograr esta integración es más fácil que en otros sectores debido a que la mayoría de estas empresas son familiares y como familia buscan el crecimiento y rentabilidad de la empresa; en empresas de mayor tamaño los dueños buscan lograr esta integración por medio de actividades y reuniones con su personal como por ejemplo, campeonatos de futbol que no solo se realizan como empresa sino como sector, reuniones en fechas importantes como el día del trabajo, día de la madre, día del padre, navidad, etc; en donde se busca la formación de amistad y formar un vínculo de unión entre los trabajadores y dueños de la empresa.

Enunciado 14:

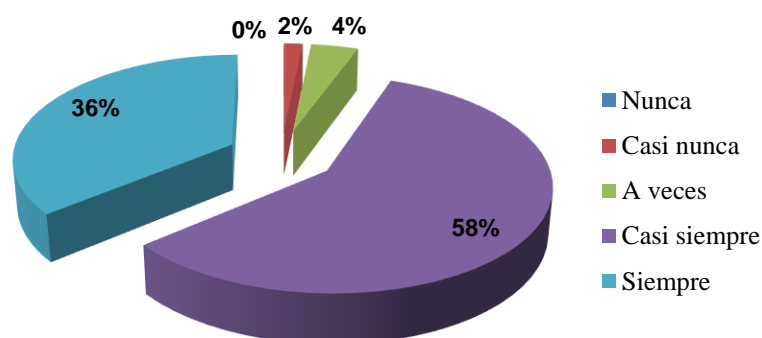
Tabla 57
Sector Agroexportador: Canales de comunicación eficientes, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	2	2%
A veces	5	4%
Casi siempre	73	58%
Siempre	45	36%
<i>Total</i>	<i>125</i>	<i>100%</i>

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021.
Elaboración propia.

Figura 47
Sector Agroexportador: Canales de comunicación eficientes, 2021



Fuente: Tabla 57. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 58% manifestó que considera que en su empresa casi siempre se utilizan canales de comunicación eficientes, seguido de un 36% que manifestó que considera que en su empresa siempre se utilizan canales de comunicación eficientes, un 4% manifestó que en su empresa a veces se utilizan canales de comunicación eficientes y solo un 2% manifestó que considera que en su empresa casi nunca se utilizan canales de comunicación eficientes.

La mayoría de agroexportadores han generado canales de comunicación eficientes en sus empresas, lo cual es más fácil de lograrse en empresas pequeñas como las del estudio, las características propias de las empresas familiares permiten un mejor desenvolvimiento con respecto a la comunicación debido a la cantidad de miembros que se desenvuelven en la empresa y a la confianza que existen entre ellos, considerando que no hay rivalidad por puestos de trabajo, reconocimientos o ascensos y que existe la confianza familiar ya establecida.

Enunciado 15:

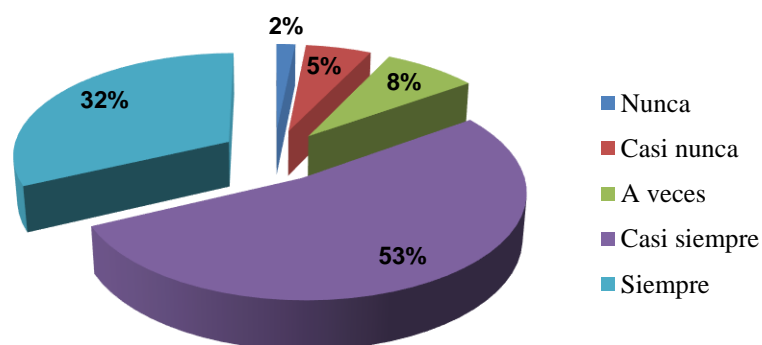
Tabla 58
Sector Agroexportador: Evaluación de trabajadores, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Nunca	2	2%
Casi nunca	7	6%
A veces	10	8%
Casi siempre	66	53%
Siempre	40	32%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 48
Sector Agroexportador: Evaluación de trabajadores, 2021



Fuente Tabla 58. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 53% de agroexportadores, manifestó que casi siempre evalúan a sus trabajadores para identificar las habilidades y destrezas más adecuadas a los diferentes puestos de trabajo, seguido de un 32% que manifestó que siempre evalúan a sus trabajadores para identificar

las habilidades y destrezas más adecuadas a los diferentes puestos de trabajo, un 8% manifestó que a veces evalúan a sus trabajadores para identificar las habilidades y destrezas más adecuadas a los diferentes puestos de trabajo y un 5% manifestaron que casi nunca evalúan a sus trabajadores y solo un 2% manifestó que nunca evalúan a sus trabajadores para identificar las habilidades y destrezas más adecuadas a los diferentes puestos de trabajo.

Las micro y pequeñas empresas del sector agroexportador por su condición empresarial poseen pocos trabajadores lo cual facilita la evaluación de los mismos y permite identificar las habilidades y destrezas que más se adecuen a los puestos de trabajo, sin embargo, en el caso de mypes que solo trabajan entre familia, la evaluación se hace más difícil debido a que el trabajador es más reacio a que su familia lo evalúe o corrija el trabajo realizado.

Los puestos de trabajo están mayormente ligados a la siembra, cosecha, producción y gestión para la exportación de sus productos, por lo cual las habilidades deben estar bien desarrolladas para no afectar los tiempos.

Enunciado 16:

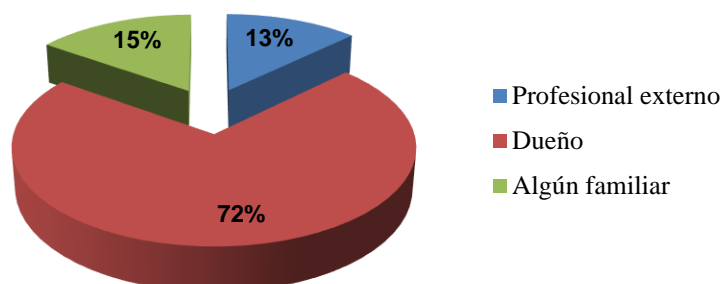
Tabla 59
Sector Agroexportador: Persona a cargo de la empresa, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Profesional externo	16	13%
Dueño	90	72%
Algún familiar	19	15%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 49
Sector Agroexportador: Persona a cargo de la empresa, 2021



Fuente: Tabla 59. Elaboración propia.

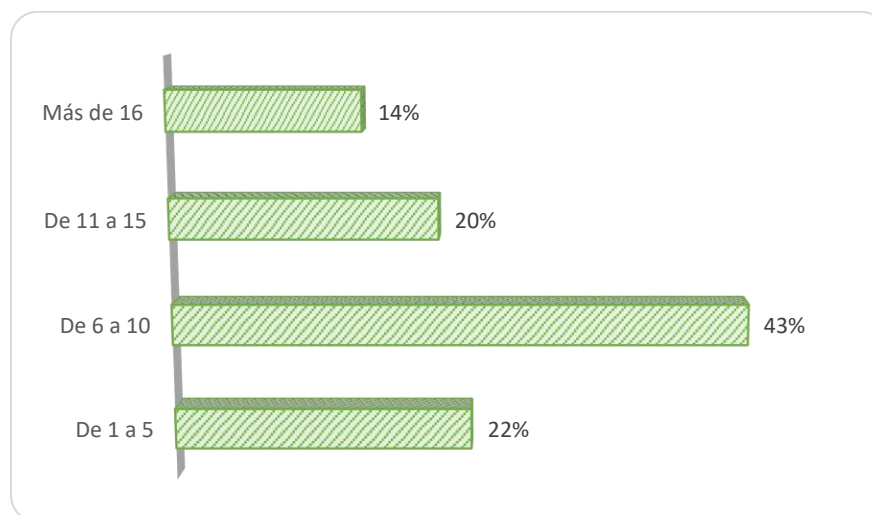
Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 72% manifestó que son los dueños los que están a cargo de sus empresas, seguido de un 15% que manifestó que algún familiar es quién está a cargo de su empresa y solo un 13% manifestó que un profesional externo dirige y está a cargo de la empresa.

Se observa que la mayoría de empresas son gestionadas por sus dueños, debido a que son micro empresas y sobretodo de condición familiar, sin embargo, existe un reducido número de empresas que son dirigidas por un profesional externo, lo cual podría mejorar sus resultados empresariales debido a que el profesional cuenta con los conocimientos necesarios de gestión empresarial y experiencia en el sector lo cual le permite dirigir las exportaciones hacia nuevos mercados dejando de lado el limitante de la falta de información o incapacidad para plantear estrategias adecuadas para el crecimiento empresarial. La contratación de un profesional externo les ha permitido a varias empresas ser más competitivas y contar con un experto que guie sus exportaciones aprovechando cada beneficio tributario y empresarial que el estado y las leyes les otorgan, permitiéndoles aventajarse con respecto a las demás empresas del sector.

Enunciado 17:**Tabla 60****Sector Agroexportador: Número de trabajadores, 2021***(En cantidad y porcentaje)*

Categoría	Cant.	%
De 1 a 5	28	22%
De 6 a 10	54	43%
De 11 a 15	25	20%
Más de 16	18	14%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 50**Sector Agroexportador: Número de trabajadores, 2021**

Fuente: Tabla 60. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 43% de los agroexportadores manifestó que su empresa cuenta con 6 a 10 trabajadores, seguido de un 22% que manifestaron que cuentan con 1 a 5 trabajadores, así también un 20%

manifestó que cuentan con 11 a 15 trabajadores y solo un 14% cuentan con más de 16 trabajadores.

Se observa que el sector agroexportador se caracteriza por tener micro empresas con menos de 10 trabajadores, en la gran mayoría de estas empresas los trabajadores son la propia familia que asume un área en específico como respuesta a la necesidad de crecimiento y a la falta económica para contratar nuevo personal.

Las mypes aún muestran dificultades en su crecimiento, muchas poseen la misma condición desde sus inicios y otras simplemente subsisten ya que entre sus características resaltan la alta informalidad, la limitación en el acceso al crédito y la baja productividad que muestran, lo cual les limita el acceso a nuevos mercados.

Estas mypes necesitan reforzar y mejorar su productividad por medio de la capacitación y adecuación a la nueva era de la digitalización del comercio exterior.

Enunciado 18:

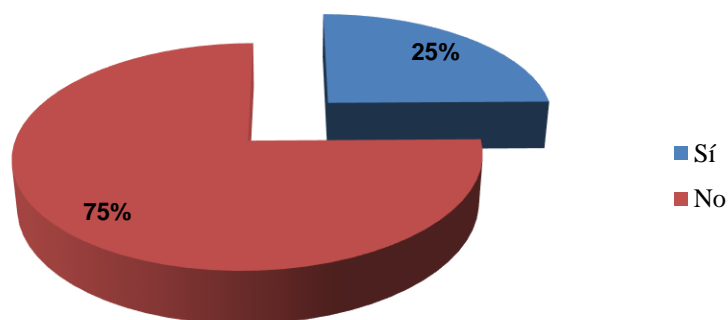
Tabla 61
Sector Agroexportador: Procesos y procedimientos, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Sí	31	25%
No	94	75%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 51
Sector Agroexportador: Procesos y procedimientos, 2021



Fuente: Tabla 61. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 75% de agroexportadores manifestaron que sus procesos y procedimientos no se encuentran plasmados en documentos, sin embargo, un 25% de agroexportadores manifestaron que sus procesos y procedimientos sí se encuentran plasmados en documentos.

Muchas de las empresas agroexportadoras no cuentan con documentos que respalden y especifiquen su proceso de producción lo cual es una desventaja a la hora de solicitar un certificado de calidad que les permita el ingreso de sus productos a nuevos mercados.

El contar con documentos que respalden tanto los procesos como los procedimientos, permitirá a las empresas uniformizar y potencializar su plan de producción, generando orden en su gestión y creando bases claras para el desarrollo de estrategias para su diferenciación y por ende competitividad en el mercado nacional e internacional, asimismo les generara oportunidades de crecimiento por medio de la validación de la información, identificando problemáticas para su pronta solución.

Enunciado 19:

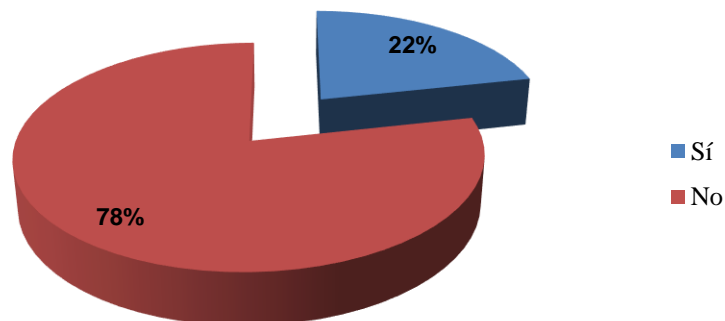
Tabla 62
Sector Agroexportador: Plan Estratégico, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Sí	27	22%
No	98	78%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 52
Sector Agroexportador: Plan Estratégico, 2021



Fuente: Tabla 62. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 78% de los agroexportadores manifestaron que el año anterior su empresa no contó con un plan estratégico, mientras que solo un 22% manifestó que el año anterior su empresa sí contó con un plan estratégico.

La mayoría de agroexportadores no realizan una gestión empresarial adecuada debido a que no cuentan con las herramientas necesarias que dan soporte a la gestión, como por ejemplo alinear su misión y visión con un plan estratégico lo cual les impide formular estrategias adecuadas que les permitan competir y generar mejores resultados tanto en el mercado nacional como el internacional, se observa que los agroexportadores no otorgan mucha importancia a la generación de documentos de gestión como el desarrollo de un plan estratégico que les permita el desarrollo e implementación de actividades para alcanzar sus propósitos u objetivos, las razones expuestas por las que no cuentan con este documento es porque no cuentan con la suficiente información y capacitación para su elaboración, el costo al que incurren al solicitar la elaboración del plan estratégico por medio de expertos, no es obligatorio para su funcionamiento, no contar con el personal idóneo para su elaboración, así también manifestaron que el tamaño de su empresa no requiere ese tipo de documentación, cometiendo el grave error de pensar que solo las empresas grandes pueden realizar y utilizar este tipo de documentos, etc.

Enunciado 20:

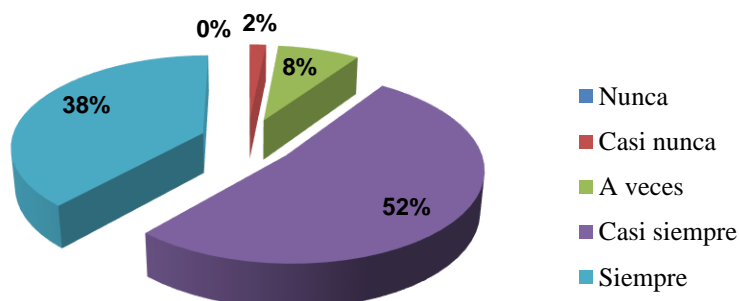
Tabla 63
Sector Agroexportador: Supervisión de funciones, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	2	2%
A veces	10	8%
Casi siempre	65	52%
Siempre	48	38%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 53
Sector Agroexportador: Supervisión de funciones, 2021



Fuente: Tabla 63. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 52% de agroexportadores manifestó que casi siempre supervisan que las funciones de sus trabajadores se cumplan, seguido de un 38% que manifestó que siempre supervisan que las funciones de sus trabajadores se cumplan, un 8% manifestó que a veces supervisan que las funciones de sus trabajadores se cumplan y solo un 2% manifestó que casi nunca supervisan que las funciones de sus trabajadores se cumplan.

Para este ítem los encuestados agregaron que la supervisión es regularmente fácil debido a que sus empresas no poseen gran cantidad de trabajadores, y que la mayoría de trabajadores ya conoce las funciones a realizar, asimismo el pago suele darse de acuerdo a su productividad por lo cual los trabajadores realizan su trabajo sin demoras en los tiempos.

Asimismo, al tener la condición de micro y pequeñas empresas la mayoría son empresas familiares y no requieren de una supervisión a trabajadores rigurosa debido a que distribuyen las funciones, deberes y responsabilidades según su área.

Enunciado 21:

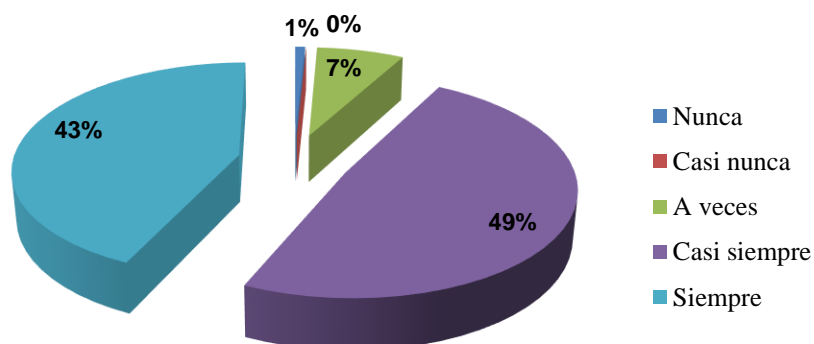
Tabla 64
Sector Agroexportador: Control y verificación al proceso de producción, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Nunca	1	1%
Casi nunca	0	0%
A veces	9	7%
Casi siempre	61	49%
Siempre	54	43%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 54
Sector Agroexportador: Control y verificación al proceso de producción, 2021



Fuente: Tabla 64. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 49% de agroexportadores, manifestó que casi siempre realizan controles y verificaciones a su proceso de producción,

seguido de un 43% que siempre realizan controles y verificaciones a su proceso de producción y solo un 7% de agroexportadores manifestó que a veces realizan controles y verificaciones a su proceso de producción.

En este tipo de sector es importante la realización constante de controles y verificaciones al proceso de producción ya que puede ser determinante en el producto final, los controles deben ir desde la siembra, el manejo de insumos y químicos donde se debe verificar el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos a nivel nacional e internacional, la cosecha, la producción, la selección, el empaquetado y la presentación final del producto. Asimismo, se debe verificar la adecuada intervención del recurso humano, el cual debe cumplir con el conocimiento, entrenamiento apropiado y experiencia con el fin de gestionar adecuadamente cada proceso y asegurar la calidad del producto.

Enunciado 22:

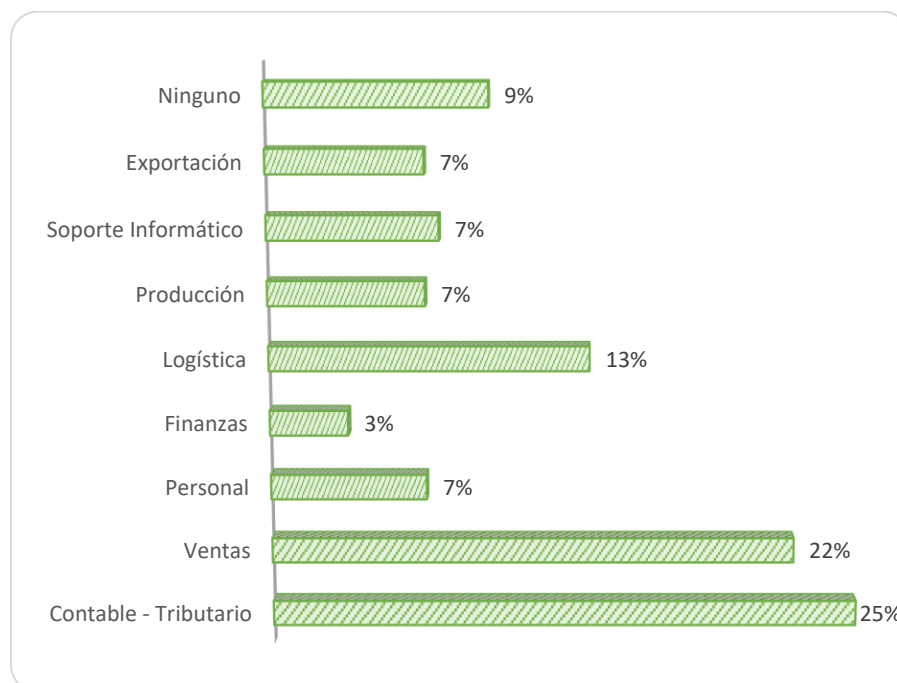
Tabla 65
Sector Agroexportador: Sistemas de Gestión (Software), 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Contable - Tributario	83	25%
Ventas	74	22%
Personal	22	7%
Finanzas	11	3%
Logística	45	13%
Producción	22	7%
Soporte Informático	24	7%
Exportación	22	7%
Ninguno	31	9%
Total	334	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 55
Sector Agroexportador: Sistemas de Gestión (Software), 2021



Fuente: Tabla 65. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 25% de agroexportadores cuenta con un sistema de gestión contable-tributario, seguido de un 22% que cuenta con un sistema de ventas, un 13% con un sistema logístico, un 7% con un sistema de exportación, soporte informático, producción y sistema de personal respectivamente, así también un 9% manifestó que actualmente no cuentan con ningún tipo de sistema de gestión y solamente un 3% cuenta con un sistema de gestión financiera.

Se observa que la mayoría de mypes no otorga la suficiente importancia a los sistemas de gestión (software) en su administración y procesos, indicando que el costo al que se incurre es muy alto, así también no cuentan con el personal entrenado para el manejo del software, sin embargo, las pocas empresas que sí han invertido e implementado algún sistema de gestión indican que les permiten ser más eficientes y competitivas.

4.3.3. SECCIÓN III: COMPETITIVIDAD

Enunciado 1:

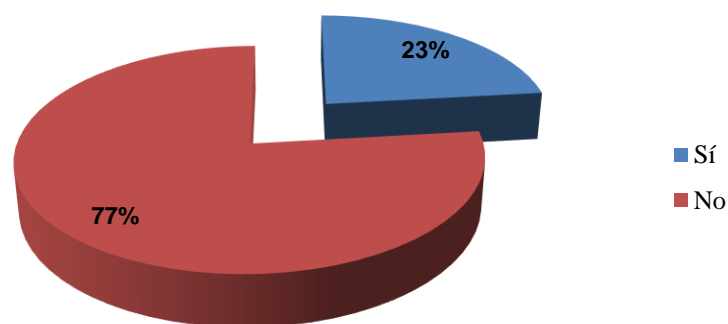
Tabla 66
Sector Agroexportador: Infraestructura, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Sí	29	23%
No	96	77%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 56
Sector Agroexportador: Infraestructura, 2021



Fuente: Tabla 66. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 71% de agroexportadores considera que la infraestructura de su empresa no le permite cumplir con las exigencias de la demanda, mientras que solo un 23% asegura que la infraestructura de su empresa sí le permite cumplir con las exigencias de la demanda.

La mayoría de los agroexportadores manifestaron que no poseen una infraestructura adecuada que les permita un proceso de producción eficiente, muchos de los dueños solo cuentan con terrenos de siembra, y aún no han invertido en infraestructura que sea pertinente a la actividad de producción, fundamentando que tienen otras prioridades de inversión y un porcentaje menor manifestó que no cuentan con ningún tipo de infraestructura debido a que solo realizan la actividad de exportación y alquilan un almacén hasta el despacho y venta del producto. Sin embargo, el contar con una infraestructura que se ajuste a sus procesos de producción permitirá que la empresa logre un producto diferenciado y de mayor valor.

Así también no solo es importante enfocarse en la infraestructura interna de la empresa sino evaluar la infraestructura externa la cual es imprescindible para el crecimiento de todo el sector exportador, como puertos eficientes, carreteras, energía eléctrica confiable, etc., que con su mejora podrá reducir sobrecostos a los exportadores y fomentará la productividad y competitividad del sector, no solo a nivel nacional sino a nivel internacional.

Enunciado 2:

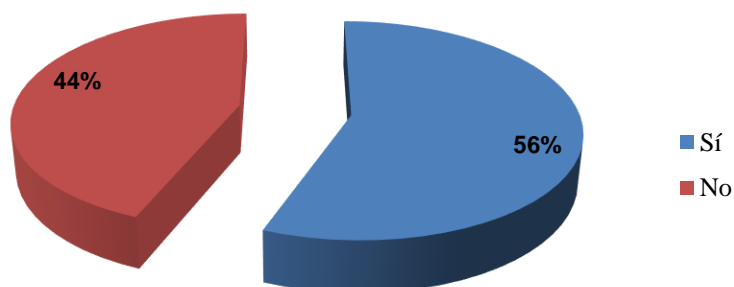
Tabla 67
Sector Agroexportador: Almacén propio, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Sí	70	56%
No	55	44%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 57
Sector Agroexportador: Almacén propio, 2021



Fuente: Tabla 67. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 56% de agroexportadores manifestó que sí cuenta con almacén propio, mientras que el 44% de agroexportadores manifestó que no cuenta con un almacén propio.

Algunos de los agroexportadores que cuentan con almacén propio manifestaron que las condiciones del almacén no son las más apropiadas para el almacenamiento de su producción, y muchos empresarios han tenido que improvisar el almacenamiento adecuando algunos espacios de sus casas para este proceso; lo cual genera que el producto no se conserve en las condiciones deseadas o que se genere pérdidas del producto. Con respecto de aquellas empresas que alquilan almacenes se observa en algunos casos que la localización genera sobrecostos, por encontrarse en un lugar lejano a la empresa.

Se observa que las mypes carecen de una inversión en espacio y en equipo destinada al almacenamiento de sus mercancías, en muchos casos por falta de capital para invertir y preparar estos espacios y en otros por el tipo de cultura organizacional en donde se cree que la inversión es un gasto.

Enunciado 3:

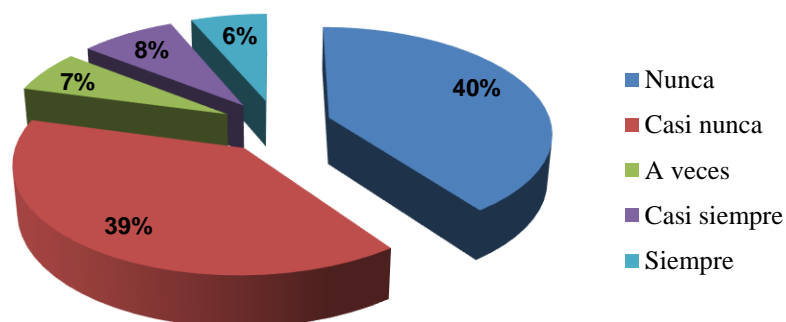
Tabla 68
Sector Agroexportador: Personal disponible en el mercado, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Nunca	50	40%
Casi nunca	49	39%
A veces	8	6%
Casi siempre	10	8%
Siempre	8	6%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 58
Sector Agroexportador: Personal disponible en el mercado, 2021



Fuente: Tabla 68. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 40% de los agroexportadores manifestaron que cuando requieren de mano de obra para su empresa, nunca encuentran personal disponible en el mercado local, mientras que un 39% de los agroexportadores manifestaron que cuando requieren de mano de obra

para su empresa casi nunca encuentran personal disponible en el mercado local, un 8% sostuvo que cuando requieren de mano de obra para su empresa casi siempre encuentran personal, un 7% manifestó que cuando requieren de mano de obra para su empresa a veces encuentran personal y solo un 6% manifestó que cuando requieren de mano de obra para su empresa siempre encuentran personal en el mercado local.

Así también los agroexportadores manifestaron que es muy dificultoso encontrar personal idóneo para las labores de producción en el mercado tacneño, por lo que recurren a la contratación de personal de otras ciudades cercanas como moquegua, puno, cusco, madre de dios y la parte selva del Perú en donde jóvenes crecen teniendo experiencia con la siembra, producción y cosecha, además aseguran que este personal trabaje exclusivamente para sus empresas y se queden por un periodo largo de tiempo, asimismo el salario de estos trabajadores es menor a los de la ciudad de Tacna, debido a que los empresarios deben asumir los gastos de vivienda y alimentación del trabajador de fuera, que en algunos casos son amigos o familiares cercanos a la familia.

Enunciado 4:

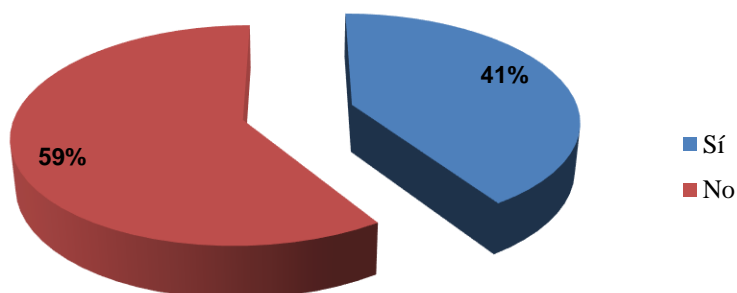
Tabla 69
Sector Agroexportador: Disponibilidad de capital financiero, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Sí	51	41%
No	74	59%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 59
Sector Agroexportador: Disponibilidad de capital financiero, 2021



Fuente: Tabla 69. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 59% de los agroexportadores manifestó que en caso surgieran oportunidades de inversión, su empresa no dispone de capital financiero, contrariamente del 41% de agroexportadores que manifestó que en caso surgieran oportunidades de inversión, su empresa sí dispone de capital financiero.

Los agroexportadores manifestaron que suelen presentarse oportunidades de inversión cuando hay sobredemanda de algún producto en el extranjero y se requiere acopiar grandes cantidades de dicho producto para completar la exportación, por lo cual la inversión debe realizarse de inmediato para evitar que alguien más compre esa producción y perder la oportunidad de generar ganancias y captar clientes nuevos.

Aquellos empresarios que dicen tener la disponibilidad de capital financiero, hacen referencia a que poseen el capital de inversión en el momento, sin la necesidad de solicitar algún tipo de préstamo bancario, este capital es utilizado para inversiones ocasionales y con flujo de retorno rápidas.

Enunciado 5:

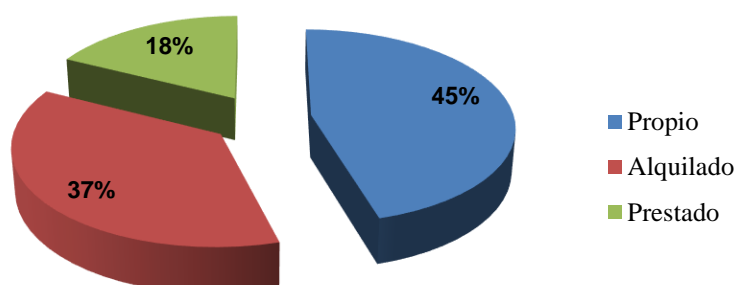
Tabla 70
Sector Agroexportador: Transporte, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Propio	57	46%
Alquilado	46	37%
Prestado	22	18%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 60
Sector Agroexportador: Transporte, 2021



Fuente: Tabla 70. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 45% de agroexportadores manifestó que el transporte que utiliza su empresa es propio, seguido de un 37% que manifestó que el transporte que utiliza su empresa es alquilado, y solo un 18% manifestó que el transporte que utiliza su empresa es prestado.

La mayoría de los agroexportadores cuentan con su propio transporte lo cual les permite reducir costos y tener una ventaja competitiva con respecto a los que no poseen este bien, debido a que los costos y el tiempo utilizado para alquilar es mayor y su disponibilidad no es segura; aun así, hay una cantidad considerable de empresarios que todavía optan por alquilar o solicitar prestado el transporte lo cual les genera tiempos perdidos, reducción de ganancias y hasta pérdida de oportunidades de venta.

Es importante tomar en cuenta que en este tipo de actividad es imprescindible la adquisición de su propio transporte debido a las múltiples acciones y considerando que la localización de las parcelas queda ligeramente lejos de la ciudad.

Enunciado 6:

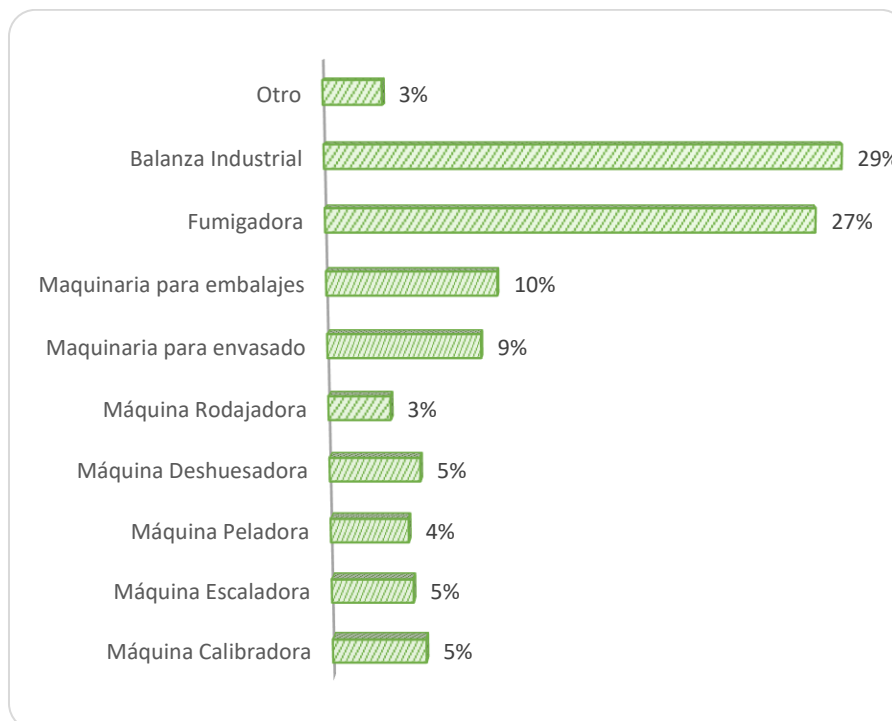
Tabla 71
Sector Agroexportador: Equipos y maquinaria, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Máquina Calibradora	23	5%
Máquina Escaladora	20	5%
Máquina Peladora	19	4%
Máquina Deshuesadora	22	5%
Máquina Rodajadora	15	3%
Maquinaria para envasado	37	9%
Maquinaria para embalajes	41	10%
Fumigadora	117	27%
Balanza Industrial	123	29%
Otro	14	3%
Total	431	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 61
Sector Agroexportador: Equipos y maquinaria, 2021



Fuente: Tabla 71. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 29% de agroexportadores manifestó que su empresa cuenta con balanza industrial, seguido de un 27% que cuenta con fumigadora, un 10% cuenta con maquinarias para embalajes, un 9% cuenta con maquinaria para envasado, un 5% con maquinaria calibradora, escaladora y deshuesadora respectivamente, y solo un 3% cuentan con maquinaria rodajadora.

Se observa que la mayoría de agroexportadoras solo cuentan con maquinaria y equipo básico; en este sentido el dueño de una exportadora de olivo manifestó que: *“Es difícil adquirir una maquinaria especializada ya que la inversión es muy alta, solo empresas grandes con mucho capital pueden comprarlas”*, es así que para poder competir en el mercado internacional con grandes empresas y productos innovadores, es necesario

adaptar tecnología e innovación a los procesos de las agroexportadoras, que permitan al sector ser más competitivo.

Enunciado 7:

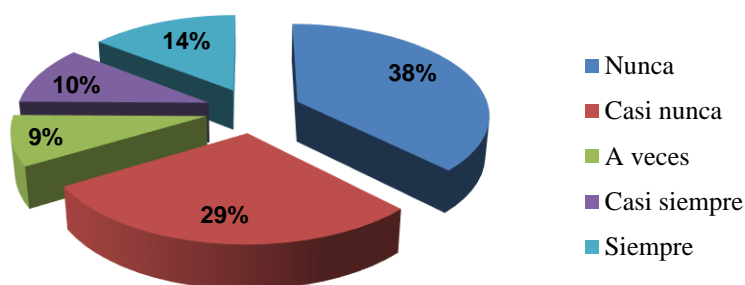
Tabla 72
Sector Agroexportador: Transacciones comerciales por internet, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Nunca	47	38%
Casi nunca	36	29%
A veces	11	9%
Casi siempre	13	10%
Siempre	18	14%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo del 2021. Elaboración propia.

Figura 62
Sector Agroexportador: Transacciones comerciales por internet, 2021



Fuente: Tabla 72. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 38% de los agroexportadores manifestó que nunca realizan transacciones comerciales con proveedores y compradores por

internet, seguido de un 29% que manifestó que casi nunca realizan transacciones comerciales con proveedores y compradores por internet, un 14% aseveró que siempre realizan transacciones comerciales con proveedores y compradores por internet, así también un 10% casi siempre realizan transacciones comerciales con proveedores y compradores por internet y solo un 9% aseguró que a veces realizan transacciones comerciales con proveedores y compradores por internet.

En el periodo de recojo de información, algunos agroexportadores manifestaron que: “*en nuestro sector la venta y compra por internet no es segura, además en muchas de las chacras ni siquiera contamos con internet lo que hace inviable este tipo de transacciones*” lo que reluce por qué casi el 70% no utiliza medios electrónicos para establecer transacciones comerciales, lo cual es evidencia de una gran desventaja no solo a nivel empresa sino de todo el sector que no cuenta con la red necesaria que ayude a la mejora de sus negociaciones.

Enunciado 8:

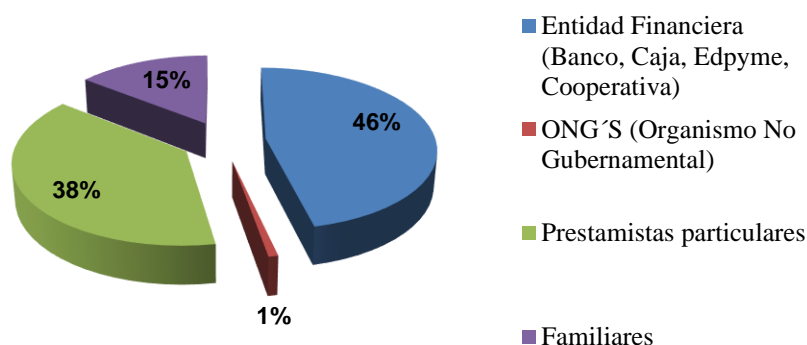
Tabla 73
Sector Agroexportador: Financiamiento para nuevas inversiones, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Entidad Financiera (Banco, Caja, Edpyme, Cooperativa)	58	46%
ONG'S (Organismo No Gubernamental)	1	1%
Prestamistas particulares	48	38%
Familiares	18	14%
<i>Total</i>	<i>125</i>	<i>100%</i>

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021.

Elaboración propia.

Figura 63**Sector Agroexportador: Financiamiento para nuevas inversiones, 2021**

Fuente: Tabla 73. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 46% de agroexportadores manifestó que cuando necesita financiamiento para nuevas inversiones, recurre a una entidad financiera (banco, caja, edpyme, cooperativa), seguido de un 38% que manifestaron que cuando necesitan financiamiento para nuevas inversiones, recurren a prestamistas particulares, un 15% manifestó que cuando necesita financiamiento para nuevas inversiones, recurre a familiares y solo un 1% aseveró que cuando necesita financiamiento para nuevas inversiones, recurre a ONG's.

Con referencia a este ítem, las palabras de un agroexportador fueron: *“es más fácil y rápido prestarnos de prestamistas que viven cerca a nuestras chacras que realizar todo el trámite en un banco, que siempre demora hasta una semana en decirte si calificas o no, además que los bancos te solicitan requisitos que no tenemos como boletas, facturas y declaraciones que no siempre realizamos, por eso preferimos confiar en prestamistas que ya conocemos y que nos facilitan el dinero en el mismo día”* la desventaja de esta situación es que la mayoría de los empresarios podrían estar generando un historial crediticio que los beneficiaría a futuro, así también podrían encontrar intereses mucho menores en un banco o caja,

adaptando las cuotas de pago a sus propios tiempos. Así también es necesario hacer hincapié de la importancia de la información con respecto a beneficios otorgados por organismos no gubernamentales que sirven como apoyo al sector en estudio.

Enunciado 9:

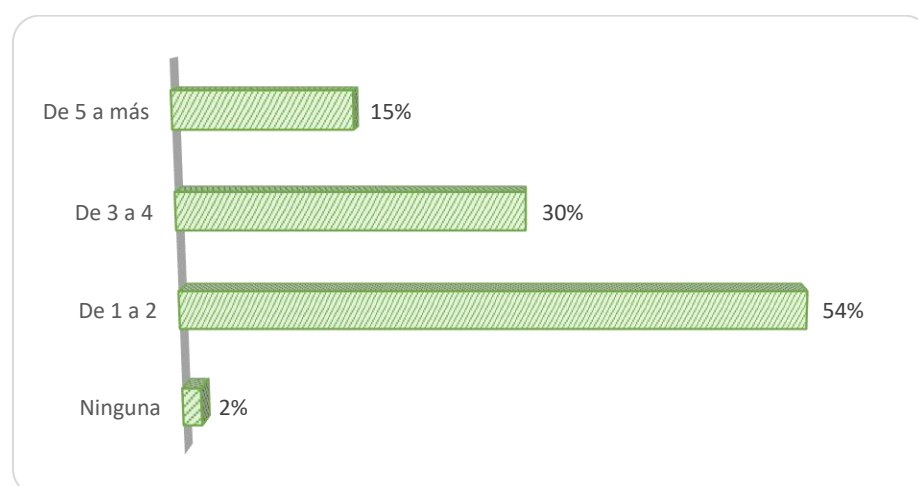
Tabla 74
Sector Agroexportador: Créditos en entidades financieras, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Ninguna	2	2%
De 1 a 2	67	54%
De 3 a 4	37	30%
De 5 a más	19	15%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 64
Sector Agroexportador: Créditos en entidades financieras, 2021



Fuente Tabla 74. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 54% de agroexportadores manifestó que entre 1 a 2 entidades financieras le han otorgado créditos, seguido de un 30% que manifestó que entre 3 a 4 entidades financieras le han otorgado créditos, un 15% manifestó que de 5 a más entidades financieras le han otorgado créditos, y solo un 2% manifestó que ninguna entidad financiera le ha otorgado créditos.

Se observa que la mayoría de empresarios ha trabajado con pocas entidades financieras lo que refleja la poca confianza en el sistema financiero, lo cual no es muy beneficioso a nivel empresarial ya que no cuentan con un historial crediticio de respaldo para cualquier eventualidad u oportunidad de inversión grande.

Es importante considerar que contar con un buen historial crediticio empresarial no solo otorga acceso al crédito en una institución financiera, sino también puede tener acceso a financiamiento de proveedores, lo cual les otorga oportunidades de inversión y por ende crecimiento empresarial.

Enunciado 10:

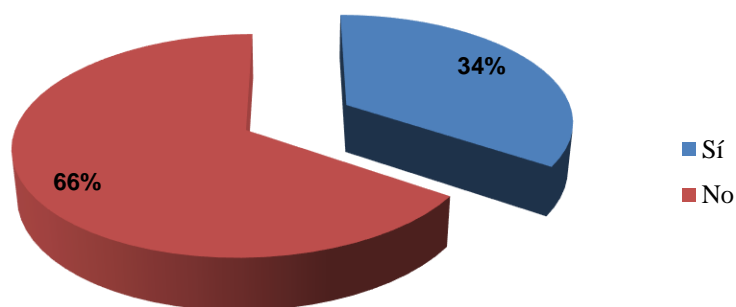
Tabla 75
Sector Agroexportador: Certificaciones de calidad, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Sí	43	34%
No	82	66%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 65
Sector Agroexportador: Certificaciones de calidad, 2021



Fuente Tabla 75. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 66% de los agroexportadores manifestó que su empresa no cuenta con certificaciones de calidad, mientras solo un 34% manifestó que su empresa sí cuenta con certificaciones de calidad.

Durante el proceso de recolección de información, con fecha 24/02/2021, algunos agroexportadores estuvieron de acuerdo con la afirmación de uno de los empresarios: *“Los organismos del estado no nos brindan información exacta del procedimiento que se tiene que realizar para tener las certificaciones de calidad, el trato no es el mismo con la gran empresa y los costos de los tramites son muy altos, así también se nos exige que un profesional se haga cargo del proceso, lo cual incrementa en gran manera el costo económico”*, la opinión de los empresarios refleja que no se ha simplificado este tipo de procesos, para facilitar su trámite por los mismos agroexportadores, por lo cual es importante y urgente trabajar en ello debido a que las certificaciones de calidad son imprescindibles para el ingreso a muchos mercados internacionales, restándoles oportunidades de crecimiento a aquellas empresas que aún no las tienen, las cuales deben depender de otras o conformarse con vender su producción a nivel local.

Enunciado 10.1:

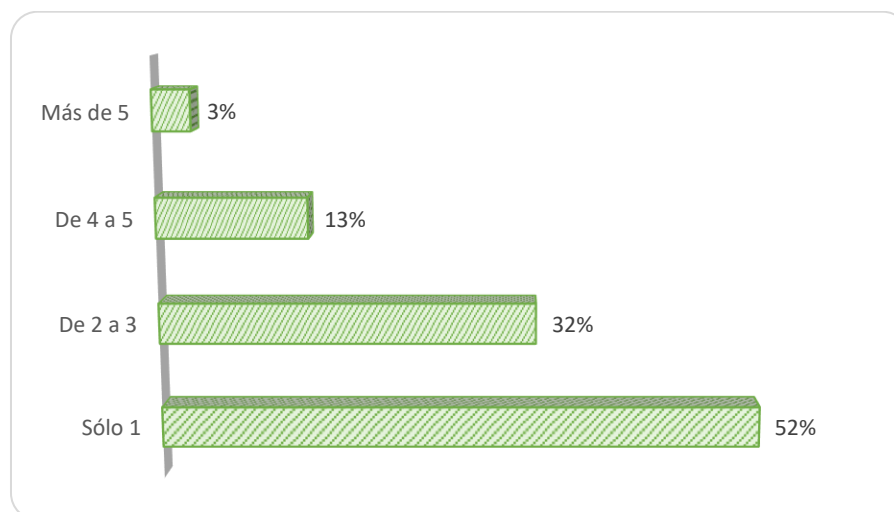
Tabla 76
Sector Agroexportador: Número de Certificaciones de calidad, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Sólo 1	16	52%
De 2 a 3	10	32%
De 4 a 5	4	13%
Más de 5	1	3%
Total	31	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 66
Sector Agroexportador: Número de Certificaciones de calidad, 2021



Fuente Tabla 76. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 52% de los agroexportadores manifestó que su empresa cuenta con 1 solo certificado de calidad, seguido de un 32% que manifestó que cuentan con 2 a 3 certificados de calidad, un 13% manifestó

contar con 4 a 5 certificados de calidad y solo un 3% manifestó que su empresa cuenta con más de 5 certificados de calidad.

Las empresas agroexportadoras deben prepararse para la entrada a nuevos países por medio de la diversificación de mercados y ampliar su cartera de productos, con el objetivo de lograr captar nuevos clientes en el ámbito internacional, y para ello necesitan contar con todas las herramientas necesarias para cumplir con los requisitos de ingreso, ya que en países de Europa y América la exigencia es mayor y en algunos casos solicitan más de 5 certificaciones que aseguren la calidad del producto y sus procesos.

Así también es necesario conocer el perfil del consumidor del país de destino porque de ello también depende los tipos de certificados de calidad que requiere el producto, ya que no siempre es necesario incluirlo por la obligatoriedad del país de destino sino tomando en cuenta los gustos y preferencias reflejados en el perfil de los clientes, lo que permite la competitividad de la marca u empresa.

Entre los principales certificados de calidad que poseen las empresas, se encuentran la HACCP (Análisis de Peligros y puntos críticos de control) y sello verde, considerando que muy pocas empresas poseen las certificaciones de calidad necesarias en mercados exigentes como GMP (buenas prácticas de fabricación), BPA (buenas prácticas de manufactura), Global GAP (buenas prácticas agrícolas), SQF (Safe Quality Foods), IFS (International Food Safety), ISO 9001 (Calidad), ISO14001:2006 (medio ambiente), ISO22000:2006 (inocuidad de los alimentos), PHS (programa de higiene y Saneamiento), etc.

Una de las certificaciones que no debería faltar son las GMP debido a que son una mejora importante para el sistema de gestión de la seguridad alimentaria, que aumenta la confianza del cliente en su compromiso de

vender y producir alimentos seguros, de alta calidad; también se debe considerar que en otros países los consumidores están bien instruidos, conocen y eligen sus productos de acuerdo a sus certificaciones.

Enunciado 11:

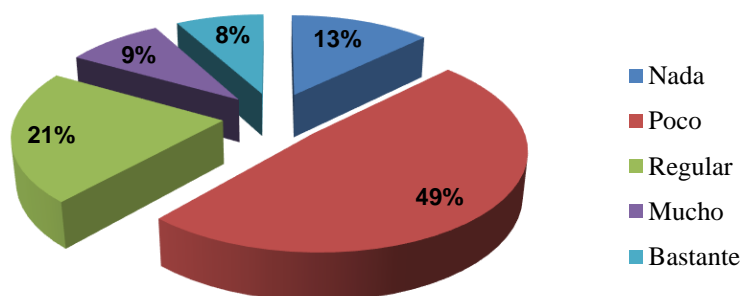
Tabla 77
Sector Agroexportador: Exigencias de calidad, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Nada	16	13%
Poco	61	49%
Regular	27	22%
Mucho	11	9%
Bastante	10	8%
Total	125	100%

Nota: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 67
Sector Agroexportador: Exigencias de calidad, 2021



Fuente: Tabla 77. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 49% de agroexportadores manifestaron que tienen poco conocimiento de las exigencias de calidad en el mercado internacional, seguido de un 21% que manifestó que tienen conocimiento regular de las exigencias de calidad en el mercado internacional, un 13% aseveró que no tienen nada de conocimiento de las exigencias de calidad en el mercado internacional, contrariamente un 9 % manifestó que tienen mucho conocimiento de las exigencias de calidad en el mercado internacional y solo un 8% aseguró que tienen bastante conocimiento de las exigencias de calidad en el mercado internacional.

Durante el proceso de recolección de información, con fecha 24/02/2021, algunos agroexportadores estuvieron de acuerdo con la afirmación de uno de los empresarios: *“El problema no solo es que no conocemos la información exacta y la normativa para el ingreso a otros países, sino que la poca información que tenemos no sabemos aplicarla, por ejemplo, no sabemos cómo adaptar nuestros productos a esos reglamentos y normas, así también no sabemos cómo demostrar que sí cumplimos con varios requisitos, para lo cual necesitamos asesoría que no podemos pagar.”* tal como aseguró este empresario hay una fuerte deficiencia y gran problemática con respecto a la información que manejan los empresarios del sector así como la asesoría que necesitan para aterrizar esta información en hechos concretos y reales, al tratarse de micro y pequeñas empresas aún no se encuentran en la capacidad de contratar personal experto en términos de exportación, por lo cual requieren de atención y apoyo del estado para el aseguramiento del cumplimiento de los términos y exigencias de calidad.

El demostrar la calidad de los productos para el proceso de exportación, les permite a las empresas poder ingresar sus diferentes productos a un mercado competitivo, por ello es preciso cumplir con las normas y

estándares de calidad establecidos por cada mercado, las empresas deben adaptar sus productos conforme a normas, medidas sanitarias y fitosanitarias, así como reglamentos técnicos y de procesos que se encuentren vigentes en los mercados destino de exportación; dándoles la oportunidad de posicionar sus marcas y empresas a nivel internacional

Se debe considerar que las empresas que cumplen con estos estándares de calidad internacional en promedio tienen mayores posibilidades de tener más expansión en el mapa exportador y tienden a registrar mayores avances en términos de participación en los mercados de destino; así también tienen mayor oportunidad de ingreso a otros mercados cercanos que coincidan con los requisitos exigidos, por lo cual no basta solo con conocer y tener información de las exigencias de calidad sino que el sector tenga las condiciones para implementar y cumplir con estas normativas nacionales e internacionales.

Enunciado 12:

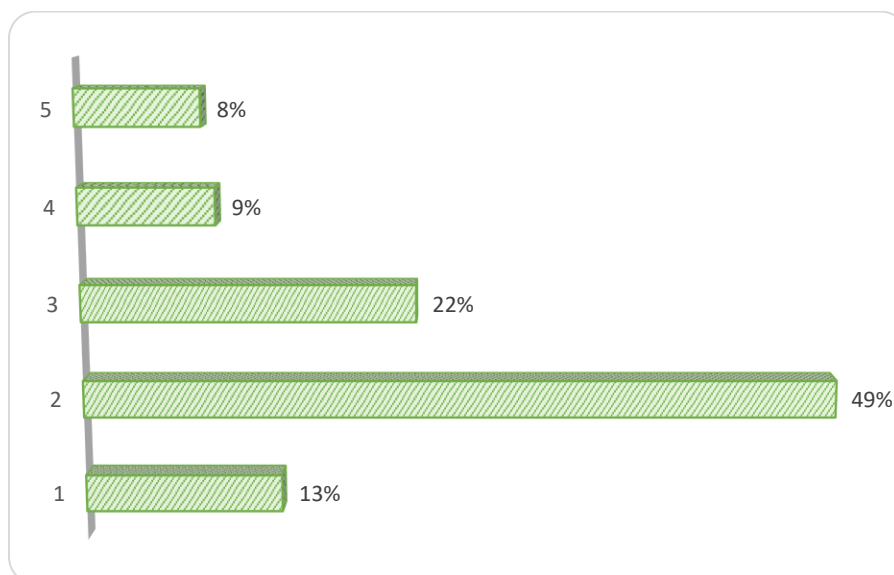
Tabla 78
Sector Agroexportador: Número de mercados de destino, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
1	16	13%
2	61	49%
3	27	22%
4	11	9%
5	10	8%
Total	125	100%

Nota: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 68
Sector Agroexportador: Número de mercados de destino, 2021



Fuente: Tabla 78. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 49% de los agroexportadores manifestó que tienen 2 principales mercados de destino para sus exportaciones, seguido de un 22%, que manifestó que tienen 3 principales mercados de destino para sus exportaciones, un 13% que tienen solo 1 mercado de destino para sus exportaciones, un 9% manifestó que tienen 4 principales mercados de destino para sus exportaciones, y solo un 8% manifestó que tienen 5 principales mercados de destino para sus exportaciones.

Se observa que la mayoría de agroexportadores dirigen sus exportaciones entre 1 a 3 mercados internacionales, en donde según las especificaciones de mercados de destino que otorgaron como información en el cuestionario, manifiestan que el principal mercado es Chile, seguido de Bolivia, Brasil, España, y en la minoría de empresas se realiza exportación a países como Italia, Canadá, Japón y Estados Unidos.

El mercado principal de destino de las exportaciones agro de la región Tacna es Chile, por su ubicación y porque sus requisitos y procesos de exportación son los más conocidos y usados entre los agroexportadores; en palabras de un agroexportador manifestó: “*Chile es nuestro más grande comprador, es más fácil venderle a Chile debido a que ellos se encargan de todo el papeleo, ellos te aseguran la compra de toda tu producción desde antes que esté lista, sin embargo nos compran a un precio regularmente bajo, lo llevan a su país lo transforman y generan mucha ganancia*”, como aseveró este empresario la mayoría de agroexportadores prefiere venderle a Chile por un tema de comodidad y practicidad en los tramites y proceso de exportación, así también porque no necesitan otorgar valor a los productos y aseguran toda la venta de su producción, sin embargo es una desventaja para los empresarios acostumbrarse a esta práctica debido a que no trabajan en la mejora de su producto, y si no otorgan valor agregado, no podrán crecer y acceder a nuevos mercados, quedando obsoletos y corriendo el riesgo de desaparecer en un futuro.

Enunciado 13:

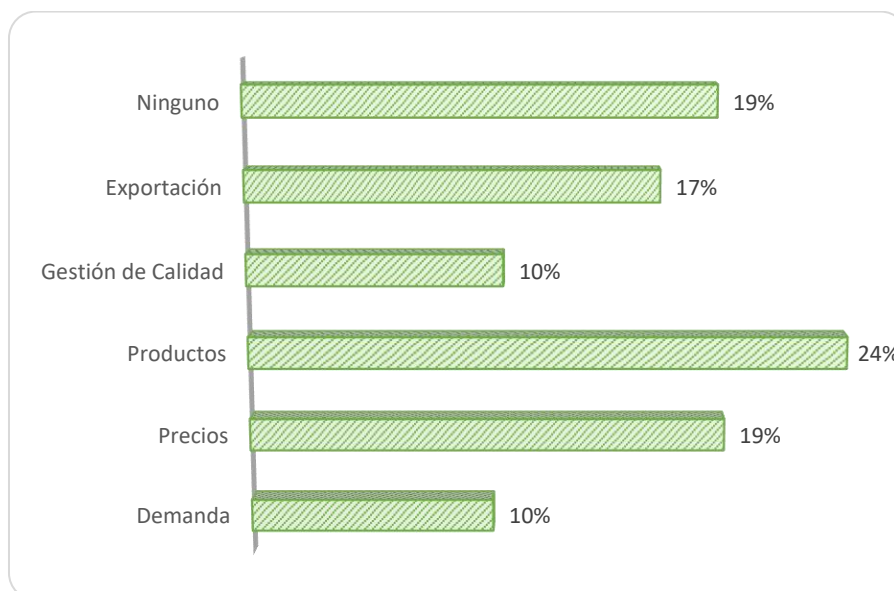
Tabla 79
Sector Agroexportador: Investigación, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Demanda	22	10%
Precios	43	19%
Productos	54	24%
Gestión de Calidad	23	10%
Exportación	37	17%
Ninguno	42	19%
Total	221	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 69
Sector Agroexportador: Investigación, 2021



Fuente: Tabla 79. Elaboración propia.

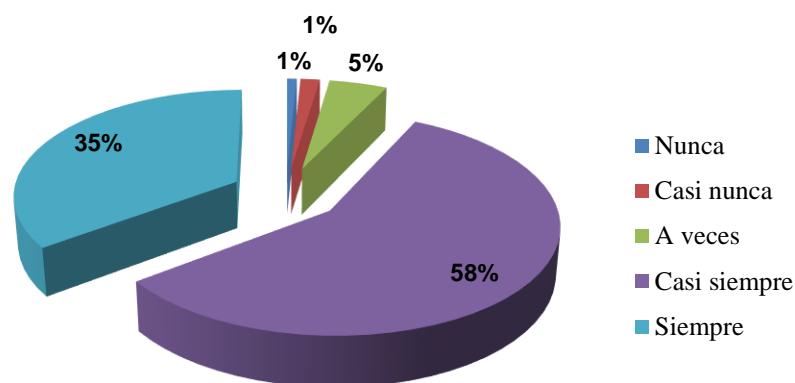
Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 24% de los agroexportadores manifestó que realiza investigación sobre productos, seguido de un 19% que manifestó que no realiza ningún tipo investigación, otro 19% aseguró que realiza investigación sobre precios, un 17% manifestó que realiza investigación sobre exportación, y solo un 10% manifestó que realiza investigación en gestión de la calidad y demanda respectivamente.

Existe un alto porcentaje de empresas agroexportadoras que no realizan investigación y que trabajan empíricamente a lo largo de muchos años, lo cual no les permitirá acceder a nuevos mercados y encontrar nuevos clientes, también hay otro porcentaje que se enfoca en la investigación de nuevos productos, así como los precios en nuevos mercados. Es importante que las empresas realicen investigación, porque es la única forma de conocer a qué mercados desean llegar y cuáles son los requisitos que tienen que tener para cumplir las expectativas de ese nuevo mercado.

Enunciado 14:**Tabla 80****Sector Agroexportador: Tiempo-Entrega de productos, 2021***(En cantidad y porcentaje)*

Categoría	Cant.	%
Nunca	1	1%
Casi nunca	2	2%
A veces	6	5%
Casi siempre	72	58%
Siempre	44	35%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 70**Sector Agroexportador: Tiempo-Entrega de productos, 2021**

Fuente: Tabla 80. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 58% de agroexportadores manifestó que casi siempre entrega sus productos en el tiempo pactado con sus clientes, seguido de un 35% que manifestó que siempre entrega sus productos en el

tiempo pactado con sus clientes, un 5% manifestó que a veces entrega sus productos en el tiempo pactado con sus clientes y solo un 1% manifestó que nunca o casi nunca entrega sus productos en el tiempo pactado con sus clientes.

Durante el proceso de recogida de información, con fecha 24/02/2021 un agroexportador comentó que: *“la entrega de los productos es lo más importante de todo el proceso porque si no se cumple con las fechas acordadas una vez, probablemente nunca más confíen en esa empresa”*, tal como comentó el empresario, la cultura de otros países de destino es diferente a la nuestra y busca el cumplimiento cabal de los contratos, por ello la importancia de sincerarse y evaluar a detalle las condiciones y las fechas con las que la empresa se compromete con la entrega ya que no solo está en riesgo su venta actual y las ventas futuras sino también el reconocimiento de su marca, la reputación y la imagen que mantendrá el comprador con respecto a su empresa.

Enunciado 15:

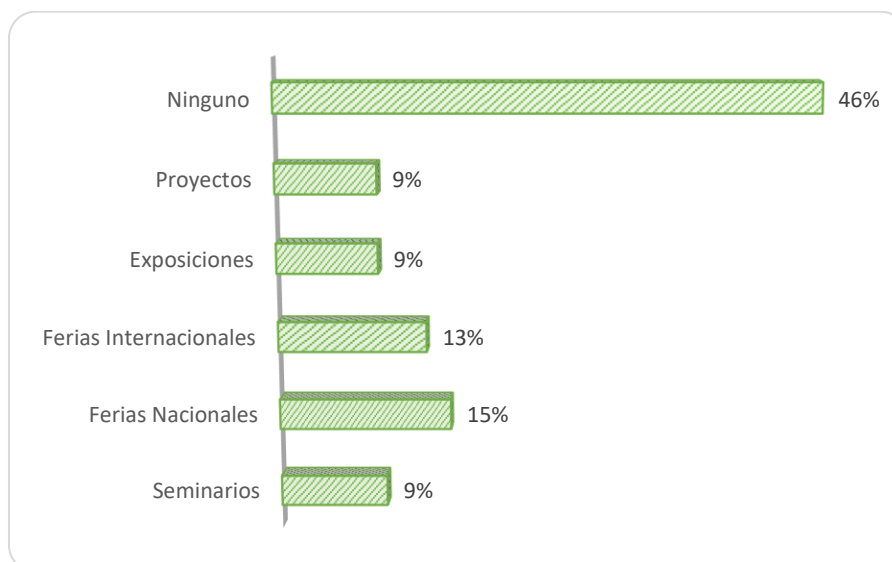
Tabla 81
Sector Agroexportador: Participación en eventos de tecnologías innovadoras, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Seminarios	18	9%
Ferias Nacionales	29	15%
Ferias Internacionales	25	13%
Exposiciones	17	9%
Proyectos	17	9%
Ninguno	91	46%
<i>Total</i>	<i>197</i>	<i>100%</i>

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 71
Sector Agroexportador: Participación en eventos de tecnologías innovadoras, 2021



Fuente: Tabla 81. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 46% de los agroexportadores manifestó que no ha participado en ningún evento sobre tecnologías innovadoras para mejorar sus productos, procesos o prestación de servicios, seguido de un 15% que manifiesta que ha participado en ferias nacionales sobre tecnologías innovadoras para mejorar sus productos, procesos o prestación de servicios, un 13% que manifiesta que ha participado en ferias internacionales sobre tecnologías innovadoras para mejorar sus productos, procesos o prestación de servicios y solamente un 9% que manifiesta que ha participado en proyectos, seminarios y exposiciones respectivamente sobre tecnologías innovadoras para mejorar sus productos, procesos o prestación de servicios.

El 17/03/2021 durante la recolección de datos, un empresario del sector agroexportador manifestó que: *“Asistir a este tipo de eventos es caro porque usualmente son en otras ciudades como en Lima y se debe considerar gastos como pasajes, estadía, viáticos y en algunos casos el*

pago por participar en las ferias o eventos, así también demanda de tiempo y usualmente las empresas grandes que asisten tienen personal que pueden encargarse de sus empresas mientras ellos están en las ferias, en cambio los que dirigimos nuestras empresas y no tenemos personal suficiente no podemos viajar a recibir dichos eventos, porque no tenemos quien se haga cargo de las actividades de la empresa, lo que nos genera pérdidas económicas.”; en este sentido se observa que muchos empresarios tienen la intención de participar de diferentes eventos pero lamentablemente no logran participar por temor a dejar sus empresas sin dirección y por los gastos económicos a los que incurren; sin embargo es importante su participación a pesar de los costos que puedan tener debido a que la información y el beneficio recibido en este tipo de ferias les brinda mayores oportunidades para la mejora de sus productos y el ingreso a nuevos mercados, así también les permite formar parte de una red de empresarios que fomentan la competitividad entre ellos mismos, generando experiencias compartidas con alto valor empresarial.

Enunciado 16:

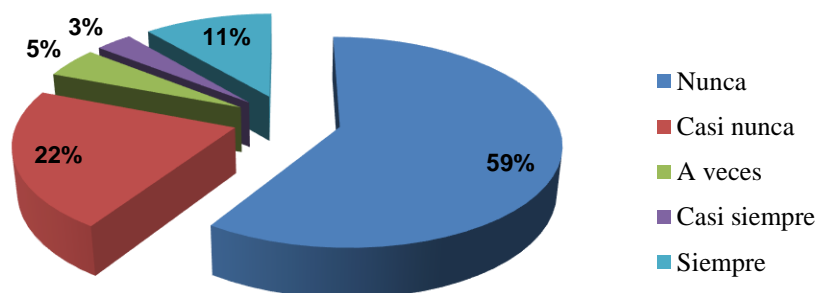
Tabla 82
Sector Agroexportador: Residuos de producción, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Nunca	74	59%
Casi nunca	27	22%
A veces	6	5%
Casi siempre	4	3%
Siempre	14	11%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 72
Sector Agroexportador: Residuos de producción, 2021



Fuente: Tabla 82. Elaboración propia.

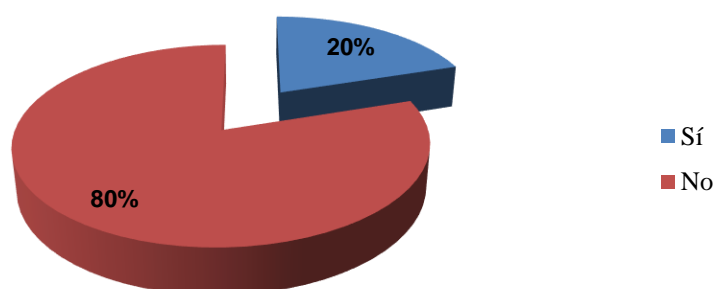
Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 59% de los agroexportadores manifestó que nunca suelen reciclar los residuos de su producción, seguido de un 22% que casi nunca suelen reciclar los residuos de su producción, un 11% manifestó que siempre suelen reciclar los residuos de su producción, un 5% manifestó que a veces suelen reciclar los residuos de su producción y solo un 3% manifestó que casi siempre suelen reciclar los residuos de su producción.

Durante el periodo de recojo de información, el día 17/03/2021, algunos agroexportadores manifestaron que vendían sus residuos de producción para la alimentación de animales, otros empresarios trataban residuos para elaborar compostas y abonos para sus parcelas o chacras generando un ingreso adicional por sus desechos, sin embargo la gran mayoría simplemente lo desecha sin darle ningún tipo de uso, porque manifiestan que se pierde mucho tiempo en su recolección y que no cuentan con el espacio suficiente para almacenarlos y darles un tratamiento o uso, perdiendo así un ingreso económico adicional y los beneficios de realizar una gestión ambiental rentable que incluso sirve como evidencia para obtener algunos certificados de responsabilidad ambiental empresarial.

Enunciado 17:**Tabla 83****Sector Agroexportador: Medio ambiente, 2021***(En cantidad y porcentaje)*

Categoría	Cant.	%
Sí	25	20%
No	100	80%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 73**Sector Agroexportador: Medio ambiente, 2021**

Fuente: Tabla 83. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 80% de los agroexportadores manifestó que no conoce como su proceso de producción podría afectar al medio ambiente, sin embargo, solo el 20% de los agroexportadores manifestó que sí conoce como su proceso de producción podría afectar al medio ambiente.

Como se observa son muy pocos empresarios que se preocupan en conocer la importancia del cuidado del medio ambiente y cómo sus procesos pueden afectarlo, sin embargo, no solo es conocer sino contar con las

herramientas adecuadas para poder aplicar ese conocimiento, para así hacer realidad el verdadero compromiso ambiental.

Es necesario que las empresas entiendan que se tiene que trabajar en la creación de un valor compartido que garantice la armonía entre su rentabilidad económica, el cuidado del medioambiente y el bienestar social, considerando que la conciencia ambiental es la que garantizará la sostenibilidad de una empresa en el tiempo, tomando en cuenta a todos los actores económicos involucrados en el proceso de producción y venta del producto, los cuales deben asumir un compromiso real del cuidado del medio ambiente, conociendo que no se logra de la noche a la mañana sino que es un esfuerzo en conjunto y continuo que debe aprenderse y adherirse como hábito de trabajo resultando en uno de los principales valores de la organización; siendo crucial para el crecimiento y desarrollo competitivo de la empresa.

Enunciado 18:

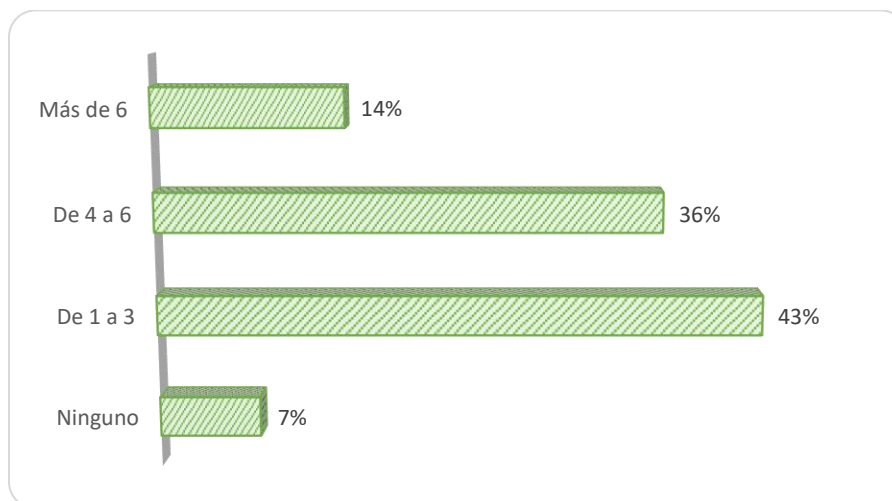
Tabla 84
Sector Agroexportador: Proveedores con condiciones para exportar, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Ninguno	9	7%
De 1 a 3	54	43%
De 4 a 6	45	36%
Más de 6	17	14%
<i>Total</i>	<i>125</i>	<i>100%</i>

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 74
Sector Agroexportador: Proveedores con condiciones para exportar, 2021



Fuente: Tabla 84. Elaboración propia.

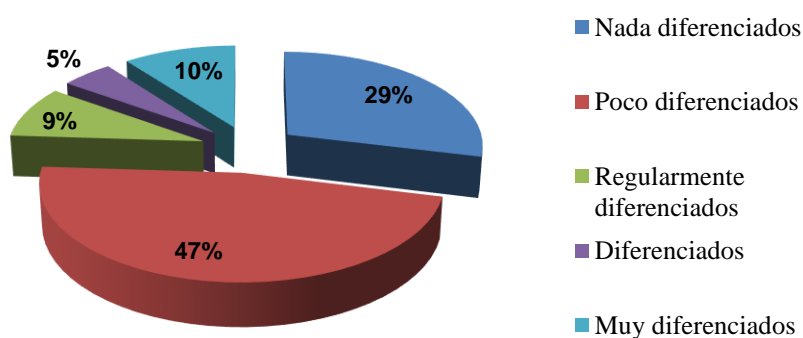
Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 43% de los agroexportadores manifestó que de 1 a 3 de sus proveedores de insumos y materia prima poseen condiciones para exportar, seguido de un 36% que manifestó que de 4 a 6 de sus proveedores de insumos y materia prima poseen condiciones para exportar, un 14% manifestó que más de 6 de sus proveedores de insumos y materia prima poseen condiciones para exportar y solo un 7% manifestó que ninguno de sus proveedores de insumos y materia prima poseen condiciones para exportar.

La figura anterior nos muestra que existe un porcentaje considerable de agroexportadores que consideran que el ingreso de nuevos competidores es factible, posiblemente debido a que cuentan con los insumos y materia prima a un costo menor, lo que les da una ventaja competitiva con respecto a los costos, así también poseen conocimiento y experiencia en el sector; es por ello que los agroexportadores deben buscar la diferenciación y la generación del valor agregado a sus productos.

Enunciado 19:**Tabla 85****Sector Agroexportador: Diferenciación de productos, 2021***(En cantidad y porcentaje)*

Categoría	Cant.	%
Nada diferenciados	36	29%
Poco diferenciados	59	47%
Regularmente diferenciados	11	9%
Diferenciados	6	5%
Muy diferenciados	13	10%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 75**Sector Agroexportador: Diferenciación de productos, 2021**

Fuente: Tabla 85. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 47% de agroexportadores manifestó que sus productos son poco diferenciados frente a los productos de sus

competidores, seguido de un 29% que manifestó que sus productos no se diferencian en nada frente a los productos de sus competidores, mientras que un 10% manifestó que sus productos son muy diferenciados frente a los productos de sus competidores, un 9% manifestó que sus productos son regularmente diferenciados frente a los productos de sus competidores y solo un 5% manifestó que sus productos son diferenciados frente a los productos de sus competidores.

Durante el periodo de recojo de información, con fecha 24/02/2021 uno de los empresarios dio a conocer que: *“Es difícil lograr la diferenciación, casi todo el sector exporta los mismos productos, incluso exportamos a un mismo comprador en Chile; hay empresas grandes que han logrado la diferenciación por medio de tecnología de punta que otorga valor a sus productos, sin embargo, es difícil para una micro empresa pensar en ese tipo de inversiones”*, lo cual revela el estado crítico de las mypes con respecto a tecnología e innovación, lo que las limita a otorgar valor agregado a sus productos; en este sentido se debe reforzar la planificación de inversiones así como conocer sus beneficios y rentabilidad esperada.

Enunciado 20:

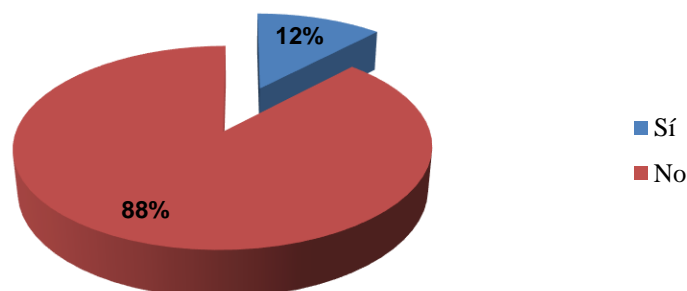
Tabla 86
Sector Agroexportador: Materiales, insumos o suministros exclusivos, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Sí	15	12%
No	110	88%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 76
Sector Agroexportador: Materiales, insumos o suministros exclusivos,
2021



Fuente: Tabla 86. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 88% de los agroexportadores manifestaron que su empresa no trabaja con ningún material, insumo o suministro exclusivo, y solamente un 12% de los agroexportadores manifestaron que su empresa sí trabaja con algún material, insumo o suministro exclusivo.

Con respecto a este ítem, durante el periodo de recojo de información, con fecha 24/02/2021 uno de los agroexportadores manifestó que: *“Existen muy pocas empresas que trabajan con insumos exclusivos, generalmente son las medianas y grandes empresas del sector, que importan insumos especiales para sus frutas, las cuales son costosas y difíciles de conseguir, también hay una empresa que cuenta con bolsas especiales para el envasado de aceituna, y pocas que cuentan con suministros exclusivos para siembra de fruta orgánica; la gran mayoría de empresarios tenemos los mismos proveedores y seguimos el mismo proceso de producción”*.

El tener o usar productos exclusivos en su proceso de producción le permite a la empresa incrementar el valor agregado de sus productos y lograr diferenciarse del resto de la competencia.

Se debe considerar que la actividad agroexportadora de Tacna y del Perú ha demostrado un dinamismo sin precedentes durante la última década, es por ello que se debe trabajar en la mejora de los productos, pero no solo a nivel empresa sino como sector y sobretodo como país, la incorporación de materiales, insumos y suministros que ayuden a lograr la diferenciación deben ser incorporados en conjunto, buscando la productividad del sector y el reconocimiento de la marca país con el fin de obtener la mirada internacional de la demanda creciente y sostenida, aprovechando las oportunidades de la gran diversidad de productos agrícolas que existe en el país, donde encontramos productos exclusivos y de alta calidad.

Enunciado 21:

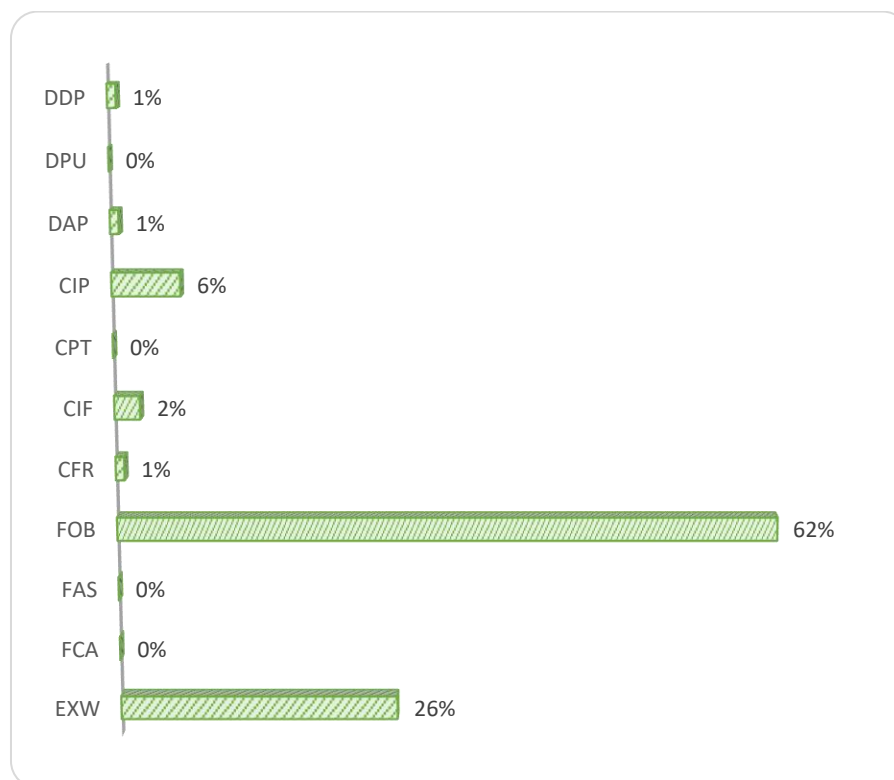
Tabla 87
Sector Agroexportador: Término de comercio internacional, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
EXW	33	26%
FCA	0	0%
FAS	0	0%
FOB	78	62%
CFR	1	1%
CIF	3	2%
CPT	0	0%
CIP	8	6%
DAP	1	1%
DPU	0	0%
DDP	1	1%
<i>Total</i>	<i>125</i>	<i>100%</i>

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 77
Sector Agroexportador: Término de comercio internacional, 2021



Fuente: Tabla 87. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 62% de los agroexportadores manifestaron que utilizan el termino de comercio internacional FOB para sus exportaciones, seguido de un 26% que manifestó que utilizan el termino de comercio internacional EXW para sus exportaciones, mientras que un 6% utilizan el termino de comercio internacional CIP para sus exportaciones, un 2% utilizan el termino de comercio internacional CIF para sus exportaciones y solo un 1% utilizan el termino de comercio internacional CFR, DDP Y DAP respectivamente para sus exportaciones.

Se debe tener en cuenta que el termino de comercio internacional FOB (Free on Board), es el más utilizado por los empresarios agroexportadores, el cual indica que la parte vendedora es la responsable de los costes a los

que se incurren en todo el proceso que se lleva a cabo hasta que la mercancía que se comercializa es dejada en el puerto de origen o salida.

Enunciado 22:

Tabla 88

Sector Agroexportador: Vínculos de amistad con clientes, 2021

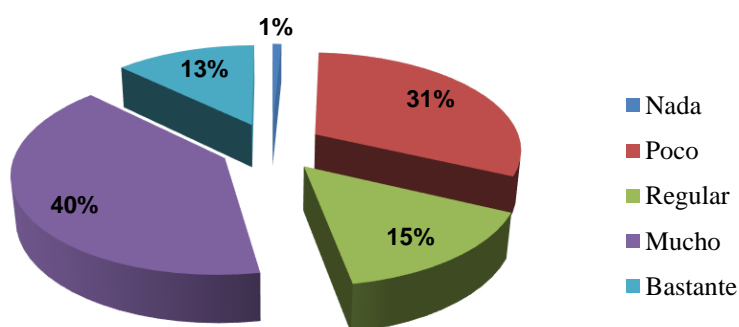
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Nada	1	1%
Poco	39	31%
Regular	19	15%
Mucho	50	40%
Bastante	16	13%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 78

Sector Agroexportador: Vínculos de amistad con clientes, 2021



Fuente: Tabla 88. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 40% de los agroexportadores manifestó que suele

promover muchos vínculos de amistad con sus clientes, seguido de un 31% que indicó que suele promover pocos vínculos de amistad con sus clientes, un 15 % manifestó que suele promover regularmente vínculos de amistad con sus clientes, mientras que un 13% manifestó que suele promover bastantes vínculos de amistad con sus clientes, y solo un 1% manifestó que no suele promover ningún vínculo de amistad con sus clientes.

En este mismo sentido, durante el periodo de recojo de información, con fecha 25/02/2021 los agroexportadores manifestaron que *“Es más fácil llegar a acuerdos con los compradores chilenos si hay una amistad de por medio, puesto que significa que hay confianza y prefieren trabajar con alguien que confían y conocen que un exportador nuevo”*, este comentario refleja que en los negocios es también importante mantener una relación de seguridad y confianza puesto que ello les brinda una ventaja competitiva en el momento de la negociación, así como el apoyo y preferencia de parte del comprador, así también se debe trabajar en generar vínculos con los demás actores del sector.

Enunciado 23:

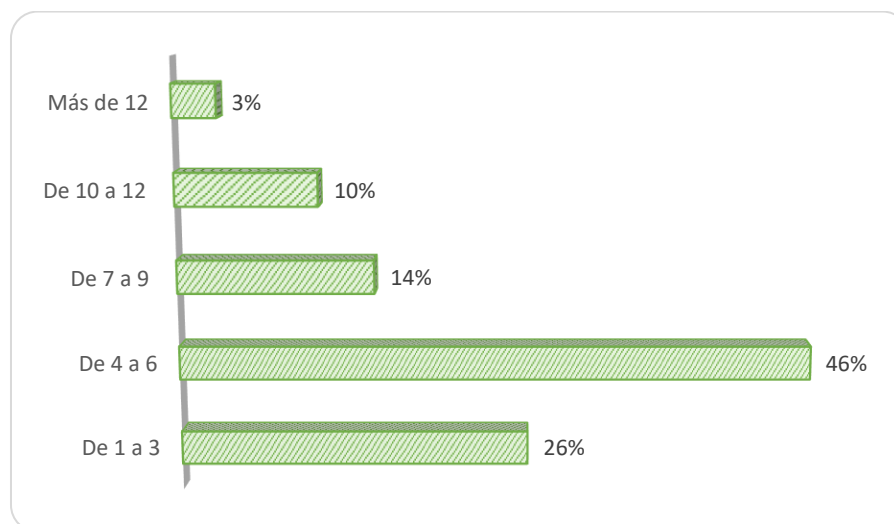
Tabla 89
Sector Agroexportador: Número de proveedores, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
De 1 a 3	32	26%
De 4 a 6	58	46%
De 7 a 9	18	14%
De 10 a 12	13	10%
Más de 12	4	3%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 79
Sector Agroexportador: Número de proveedores, 2021



Fuente: Tabla 89. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 46% de los agroexportadores manifestó que su empresa trabaja con 4 a 6 proveedores, seguido de un 26% que manifestó que su empresa trabaja con 1 a 3 proveedores, un 14% manifestó que su empresa trabaja con 7 a 9 proveedores, mientras que un 10% manifestó que su empresa trabaja con 10 a 12 proveedores, y solo un 3% aseguró que su empresa trabaja más de 12 proveedores.

Este ítem es de gran importancia debido a que muestra el poder de negociación que los agroexportadores tienen con sus proveedores, es necesario contar con una base de datos actualizada de proveedores confiables que provean oportunamente y a bajos costos a las empresas, sumando a la generación de competitividad empresarial, en este sentido en palabras de uno de los agroexportadores tomado durante el periodo de recolección de datos con fecha 25/02/2021, manifestó: “*si solo haces negocios con un proveedor y él lo sabe entonces puede usar ese poder para imponer precios y disponibilidad*”, por ello la importancia de contar con diferentes opciones de compra y mantener una relación ganar-ganar.

Enunciado 24:

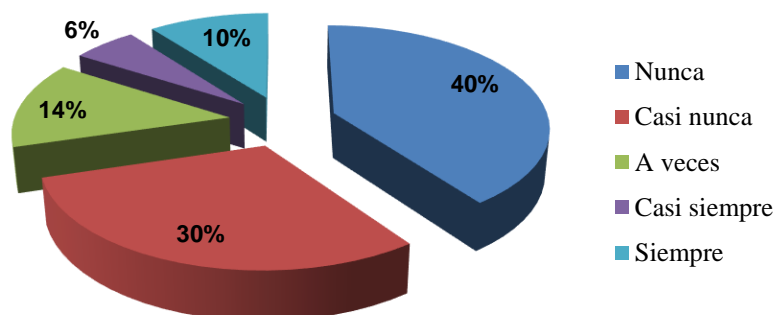
Tabla 90
Sector Agroexportador: Beneficios de proveedores, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Nunca	50	40%
Casi nunca	38	30%
A veces	17	14%
Casi siempre	7	6%
Siempre	13	10%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 80
Sector Agroexportador: Beneficios de proveedores, 2021



Fuente: Tabla 90. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 40% de los agroexportadores manifestó que nunca obtiene beneficios de sus proveedores actuales, seguido de un 30% que manifestó que casi nunca obtienen beneficios de sus proveedores actuales, un 14% aseveró que a veces obtiene beneficios de sus proveedores

actuales, mientras un 10% manifestó que siempre obtiene beneficios de sus proveedores actuales y solo un 6% afirmó que casi siempre obtiene beneficios de sus proveedores actuales.

Se observa que la mayoría de empresarios en un 70% no reciben beneficios de sus proveedores, por lo que se debe realizar una evaluación de su poder de negociación en el mercado, considerar si es el único proveedor que vende el producto o si el producto o servicio que suministran es un componente esencial del producto final de su cliente; es así que los empresarios requieren aplicar estrategias de gestión de compras, donde pueden adoptar políticas de integración hacia atrás como también tener acceso a una variedad de proveedores que les permitan obtener beneficios por sus compras, lo que les dará oportunidades de ofrecer un producto de mayor calidad y bajos costos.

Es importante que los agroexportadores tengan conocimiento y sepan aplicar adecuadamente estrategias de negociación con los proveedores.

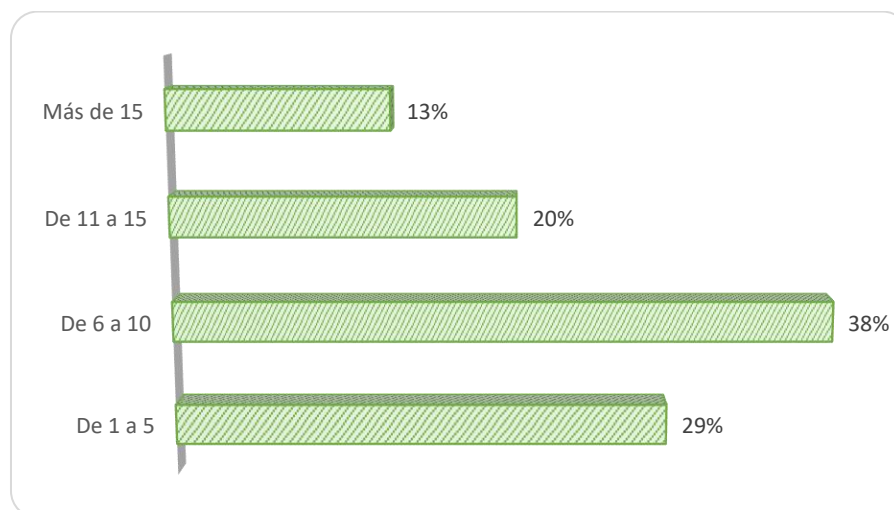
Enunciado 25:

Tabla 91
Sector Agroexportador: Número de competidores directos, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
De 1 a 5	36	29%
De 6 a 10	48	38%
De 11 a 15	25	20%
Más de 15	16	13%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 81**Sector Agroexportador: Número de competidores directos, 2021**

Fuente: Tabla 91. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 38% de los agroexportadores manifestó que considera entre 6 a 10 empresas como sus competidores directos, seguido de un 29% que manifestó que considera entre 1 a 5 empresas como sus competidores directos, un 20% manifestó que considera entre 11 a 15 empresas como sus competidores directos y solo un 13% manifestó que considera más de 15 empresas como sus competidores directos.

Se observa que la mayoría de empresarios consideran a muchas empresas de su sector como competidores directos, lo que manifiesta que hay una falta de diferenciación entre sus procesos y productos, en este sentido se resalta la participación de uno de los empresarios durante el proceso de levantamiento de información con fecha 24/02/2021 que manifestó: *“casi todas las empresas del sector somos competidores directos porque ofrecemos los mismos productos, los únicos que se diferencian son empresas que han logrado transformar sus productos”* lo cual afirma que las empresas deben generar valor agregado para diferenciarse y conseguir ser más competitivas incluso a nivel local.

Enunciado 26:

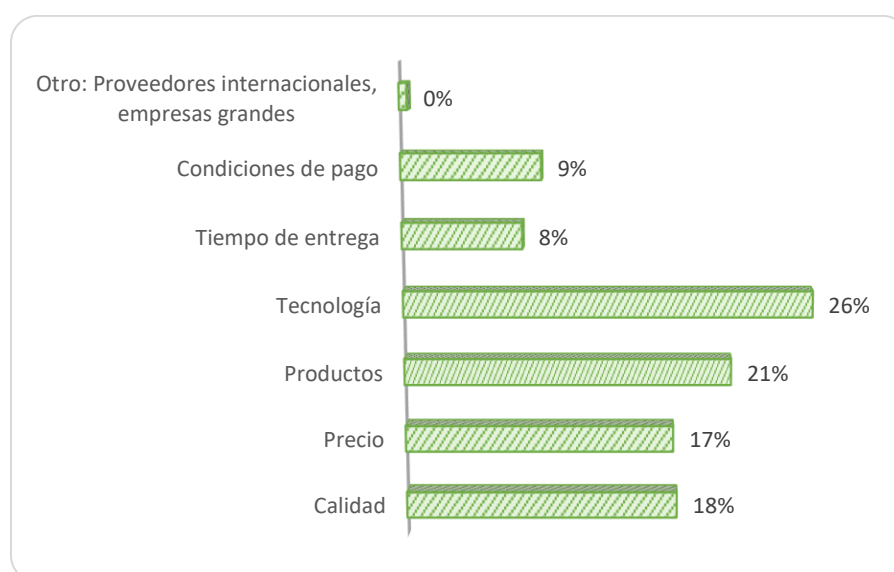
Tabla 92
Sector Agroexportador: Factor diferenciador del competidor principal, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Calidad	71	18%
Precio	70	17%
Productos	85	21%
Tecnología	106	26%
Tiempo de entrega	31	8%
Condiciones de pago	36	9%
Otro: Proveedores internacionales, empresas grandes	2	0.5%
Total	401	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 82
Sector Agroexportador: Factor diferenciador del competidor principal, 2021



Fuente: Tabla 92. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 26% de los agroexportadores manifestó que considera que la tecnología es el factor diferenciador de su principal competidor, seguido de un 21% que considera que los productos es el factor diferenciador de su principal competidor, mientras un 18% considera que la calidad es el factor diferenciador de su principal competidor, un 17% considera que los precios son el factor diferenciador de su principal competidor, un 9% considera que las condiciones de pago es el factor diferenciador de su principal competidor y solo un 8% considera que el tiempo de entrega es el factor diferenciador de su principal competidor.

Se observa que los principales factores de diferenciación en el sector agroexportador es la tecnología, los productos y la calidad, los cuales mantienen una relación generadora de ventaja competitiva ya que, si adaptamos tecnología en el proceso de producción, generaremos productos de calidad con mejores precios obteniendo mejores oportunidades.

Enunciado 27:

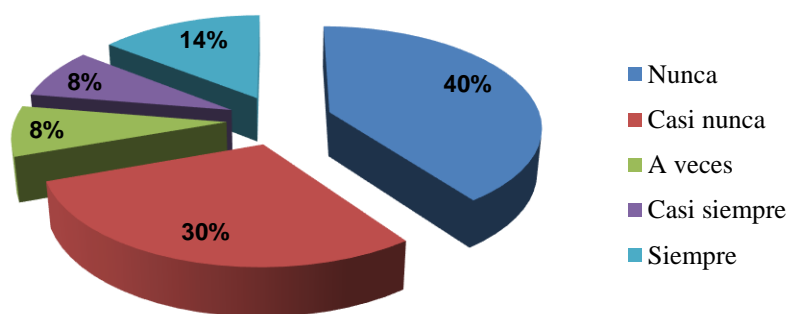
Tabla 93
Sector Agroexportador: Uso de información de instituciones, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Nunca	50	40%
Casi nunca	37	30%
A veces	10	8%
Casi siempre	10	8%
Siempre	18	14%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 83
Sector Agroexportador: Uso de información de instituciones, 2021



Fuente: Tabla 93. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 40% de los agroexportadores manifestó que su empresa nunca utiliza información de instituciones que apoyen al sector, seguido de un 30% que manifestó que su empresa casi nunca utiliza información de instituciones que apoyen al sector, un 14% manifestó que su empresa siempre utiliza información de instituciones que apoyen al sector y solo un 8% manifestó que su empresa a veces y casi siempre utiliza información de instituciones que apoyen al sector respectivamente.

Durante el proceso de recolección de información, con fecha 17/03/2021, un grupo de agroexportadores estuvieron de acuerdo con el comentario “*la mayoría no utilizamos la información del estado porque sus plataformas son difíciles de manejar, y muchas veces son muy técnicos lo que hace que la información no sea entendible para todos ya que muchos no tenemos estudios universitarios*”, lo que sustenta porque muchas mypes se encuentran limitadas con respecto a la información sobre el sector, sin embargo existe un porcentaje menor que sí utiliza información del sector accediendo a plataformas como Aduanas, Sunat, Ministerio de producción, PromPerú, etc.; lo que les permite contar con información actualizada.

Enunciado 28:

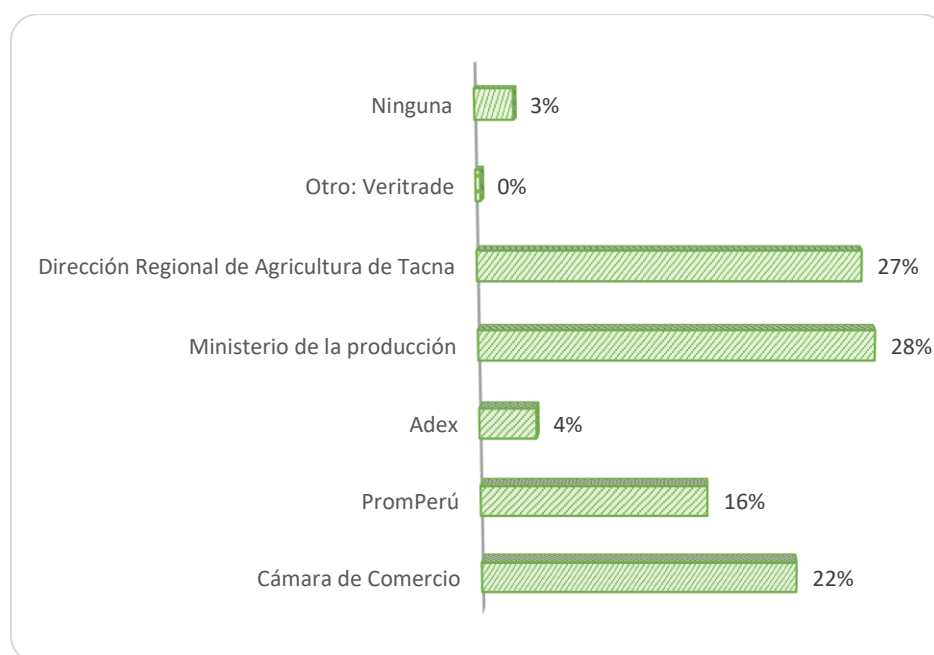
Tabla 94
Sector Agroexportador: Inscripción en instituciones, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Cámara de Comercio	67	22%
PromPerú	48	16%
Adex	12	4%
Ministerio de la producción	83	28%
Dirección Regional de Agricultura de Tacna	80	27%
Otro: Veritrade	1	0%
Ninguna	8	3%
Total	299	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 84
Sector Agroexportador: Inscripción en instituciones, 2021



Fuente: Tabla 94. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 28% de las empresas agroexportadoras se encuentran registradas en el ministerio de producción, seguido de un 27% de empresas que se encuentran registradas en la dirección regional de agricultura de Tacna, mientras un 22% de empresas que se encuentran registradas en la cámara de comercio, un 16% de empresas que se encuentran registradas en Promperú, un 4% de empresas que se encuentran registradas en Adex y solamente un 3% de empresas que no se encuentran registradas en ninguna institución.

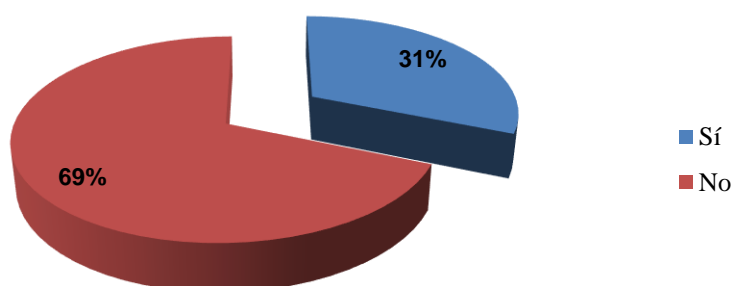
Durante el proceso de recolección de información, con fecha 17/03/2021, un grupo de agroexportadores estuvieron de acuerdo con el comentario *“Los que estamos registrados en la cámara de comercio, recibimos invitaciones para participar en eventos y capacitaciones gratuitas y con certificación”*, así también la *Empresa Agroindustrias Santa María EIRL*, manifestó estar inscrita en la plataforma Veritrade, la cual corresponde a una de las plataformas especializadas en comercio exterior que se paga por la afiliación, dándonos a conocer que hay algunas empresas del sector que están dispuestas a costear plataformas que les brinden información oportuna que sirve como base para la generación de valor y competitividad para sus empresas; sin embargo para las empresas que aún no pueden costear este tipo de plataformas existen diversos beneficios gratuitos que pueden obtener por medio del registro en el padrón de diversas entidades estatales, las cuales brindan información actualizada y de interés para las empresas del sector.

Es importante reconocer que muchas de las entidades del estado se esfuerzan por realizar diferentes actividades para potencializar la exportación en el país, brindando asesoría especializada gratuita en beneficio de muchas empresas, sin embargo, es un trabajo en conjunto que no solo depende del estado sino de la disposición que tenga la empresa.

Enunciado 29:**Tabla 95*****Sector Agroexportador: Conocimiento de los programas de apoyo del estado, 2021****(En cantidad y porcentaje)*

Categoría	Cant.	%
Sí	39	31%
No	86	69%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 85***Sector Agroexportador: Conocimiento de los programas de apoyo del estado, 2021***

Fuente: Tabla 95. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 69% de los agroexportadores manifestó que no tiene conocimiento de los programas de apoyo del estado para el desarrollo de empresas de su sector, contrariamente un 31% manifestó que sí tiene conocimiento de los programas de apoyo del estado para el desarrollo de empresas de su sector.

Se observa que la mayoría de empresas no tiene conocimiento sobre programas de apoyo del estado, debido a que no se encuentran registradas en su padrón o porque las diversas entidades del estado no cuentan con una base de datos actualizada de las empresas, en este sentido durante el proceso de recolección de información, con fecha 17/03/2021, un agroexportador manifestó “*El estado siempre capacita y beneficia a las mismas empresas, no se preocupa por apoyar a todo el sector, si nosotros no tenemos conocimiento de sus programas es porque ellos están fallando en la divulgación, también deberían actualizar nuestros datos ya que muchos ya nos hemos inscrito pero no recibimos comunicación*”. De acuerdo a lo mencionado por este empresario se percibe que existe una falta de integración entre el sector y la entidad, para lo cual se debe trabajar articuladamente considerando a todas las empresas que deseen formar parte de los programas de apoyo; asimismo informar periódicamente y oportunamente sobre los diferentes eventos y programas dispuestos y de interés para el sector.

Enunciado 30:

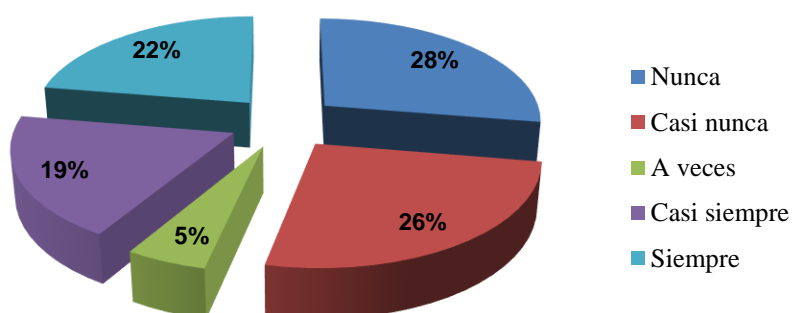
Tabla 96
Sector Agroexportador: Participación de los programas de apoyo del estado, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Nunca	16	28%
Casi nunca	15	26%
A veces	3	5%
Casi siempre	11	19%
Siempre	13	22%
<i>Total</i>	58	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 86
Sector Agroexportador: Participación de los programas de apoyo del estado, 2021



Fuente: Tabla 96. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 28% de los agroexportadores manifestó que nunca participan de los programas brindados por el estado, seguido de un 26% que manifestó que casi nunca participan de los programas brindados por el estado, mientras un 22% manifestó que siempre participan de los programas brindados por el estado, un 19% manifestó que casi siempre participan de los programas brindados por el estado y solo un 5% manifestó que a veces participan de los programas brindados por el estado.

En este ítem se evidencia que a pesar que muchas empresas cuentan con el conocimiento sobre los programas brindados por el estado, deciden por no participar de estas actividades, en este sentido durante el proceso de recolección de información, con fecha 17/03/2021, un agroexportador manifestó: *“las capacitaciones se realizan lejos de nuestras chacras y en horarios de trabajo, lo que nos impide asistir; algunas empresas mandan sus representantes, pero lamentablemente no todos podemos hacerlo”*, lo cual muestra que existen varios factores que no se consideran.

Enunciado 31:

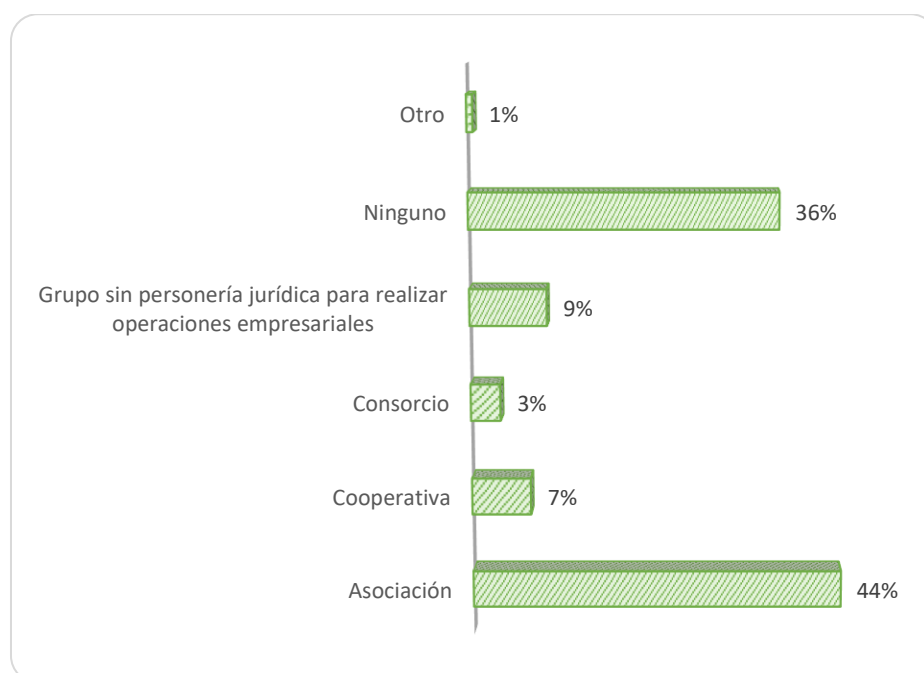
Tabla 97
Sector Agroexportador: Organización con fines empresariales, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Asociación	63	44%
Cooperativa	10	7%
Consortio	5	3%
Grupo sin personería jurídica para realizar operaciones empresariales	13	9%
Ninguno	52	36%
Otro	1	1%
Total	144	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 87
Sector Agroexportador: Organización con fines empresariales, 2021



Fuente: Tabla 97. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 44% de los agroexportadores manifestó que su empresa pertenece a una asociación con fines empresariales, seguido de un 36% que manifestó que su empresa no pertenece a ningún tipo de organización con fines empresariales, mientras que un 9% de empresas pertenece a un grupo sin personería jurídica para realizar operaciones empresariales, un 7% manifestó que su empresa pertenece a una cooperativa, y solamente un 3% manifestó que su empresa pertenece a un consorcio con fines empresariales.

Se observa que los porcentajes de empresas pertenecientes a organizaciones con fines empresariales es muy baja, y el porcentaje de aquellas que no pertenecen a ningún tipo de organización es demasiada alta, lo que indica que en el sector aún se encuentra en una etapa inicial de aprendizaje, por lo cual más que nunca se debe potencializar la asociatividad del sector por medio de diversos programas que impulsen el trabajo asociativo de las mypes con el objetivo de mejorar su productividad, competitividad empresarial, articulación al mercado y el fortalecimiento de su capacidad de negociación.

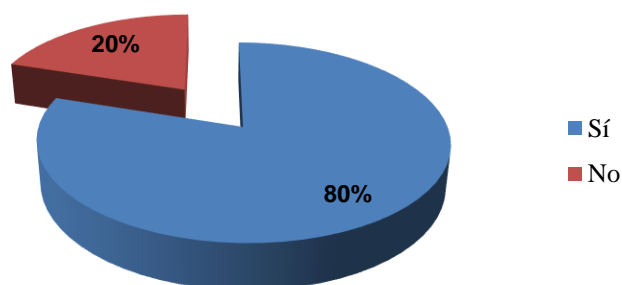
Enunciado 32:

Tabla 98
Sector Agroexportador: Asociación de exportadores, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Sí	100	80%
No	25	20%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 88**Sector Agroexportador: Asociación de exportadores, 2021**

Fuente: Tabla 98. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 80% de los agroexportadores manifestó que sí tiene interés en ser parte de una asociación de exportadores, mientras solo un 20% manifestó que no tiene interés en ser parte de una asociación de exportadores.

Durante el proceso de recolección de información, con fecha 17/03/2021, los agroexportadores manifestaron: *“Ya la mayoría del sector hemos tenido algunas experiencias con asociaciones de exportadores, sin embargo, no nos ha ido nada bien y se han terminado por disolver, los principales problemas que tuvimos fue la desconfianza entre miembros de la asociación, las preferencias y desigualdad entre los miembros, beneficio solo para algunos empresarios, miembros que trabajan aisladamente, falta de liderazgo y trabajo en equipo, desinterés de muchos socios, pagos y cuotas constantes, etc.”*, sin embargo a pesar de las opiniones desfavorables de muchos empresarios, aún tienen la intención de formar parte de una asociación que sea dirigida adecuadamente en beneficio de todos, lo cual es posible por las experiencias exitosas de asociatividad en pequeños empresarios que existen en otros sectores de agroexportación de otras ciudades; este proceso requerirá que los agricultores se adapten gradualmente a una serie de cambios que ayuden a

superar aspectos negativos ya vividos en asociaciones anteriores y que fueron comentadas líneas más arriba, por lo contrario la formación de una asociación de agroexportadores debería otorgar la oportunidad de acceso a insumos productivos, nuevos mercados, tecnología, información y comunicación, que permitirá al sector tener voz propia en la toma de decisiones que influyen en las políticas públicas de la región.

Es así que se tienen que seguir con los esfuerzos de mejora e iniciar con la concientización de los agroexportadores que aún no son parte de una asociación sobre la importancia y trascendencia de la asociatividad para lograr mejores resultados productivos, de transformación, de valor agregado, de comercialización, etc. Es necesario que los agroexportadores interioricen la idea que no están solos, que el estado los respalda y los ayudará en la alineación de la asociación la cual deberá buscar la facilitación y gestión de una mejor retribución y paga por su trabajo en conjunto, que sin ninguna duda alcanzará mejores y mayores beneficios y resultados.

Enunciado 33:

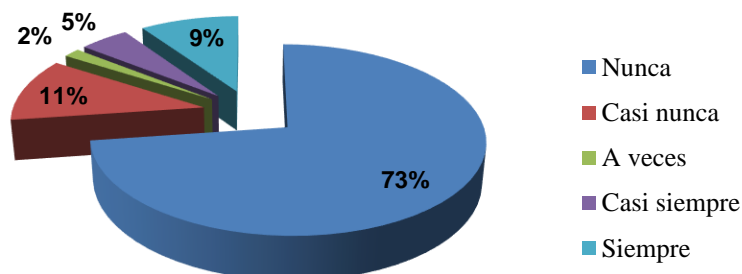
Tabla 99
Sector Agroexportador: Tercerización de Procesos, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Nunca	91	73%
Casi nunca	14	11%
A veces	2	2%
Casi siempre	6	5%
Siempre	12	10%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 89
Sector Agroexportador: Tercerización de Procesos, 2021



Fuente: Tabla 99. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 73% de los agroexportadores manifestó que nunca tercerizan alguno de sus procesos a otras empresas, seguido de un 11% que manifestó que casi nunca tercerizan alguno de sus procesos a otras empresas, mientras el 9% manifestó que siempre tercerizan alguno de sus procesos a otras empresas, así también un 5% manifestó que casi siempre tercerizan alguno de sus procesos a otras empresas y solo un 2% manifestó que casi siempre tercerizan alguno de sus procesos a otras empresas.

La mayoría de agroexportadores no utilizan la modalidad de la tercerización debido a que han manifestado que los costos de tercerizar son muy altos, y al ser microempresas prefieren encargarse de todo el proceso, sin embargo existe una minoría que sí terceriza alguno de sus procesos y para poder entender su posición, se detalla la información compartida durante el proceso de recolección de datos, en donde uno de los empresarios manifestó lo siguiente: *“En mi empresa tercerizamos el empaquetado final del producto, debido a que no contamos con la maquinaria y equipo así como con los recursos humanos necesarios para lograr el envasado final que tenemos, sin embargo la tercerización nos ha permitido centrarnos en nuestro proceso productivo y en agregar valor a*

nuestros productos, aunque parezca mentira la tercerización nos ayuda a dar solución a problemas que no podemos resolver como empresa y también aporta un nuevo valor a nuestros productos”. Así como lo manifestado por el agroexportador, es necesario hacer hincapié en el core competence de la empresa, para ello es necesario evaluar la gestión actual de cada empresa y enfocarse en la mejora y potencialización de sus debilidades, solo así se podrá identificar si es necesario la subcontratación de algún servicio entre sus procesos o sus actividades, con el fin de ir en busca de mejores resultados y contrariamente a lo que se cree uno de los principales objetivos de la tercerización es la reducción de costos, por medio de la especialización y experiencia de la empresa que se contrata y que por ende conoce el proceso a realizarse.

Así también los agroexportadores necesitan tener mayor conocimiento acerca de estos tipos de contratos y de los beneficios que podrían tener sus empresas.

Enunciado 34:

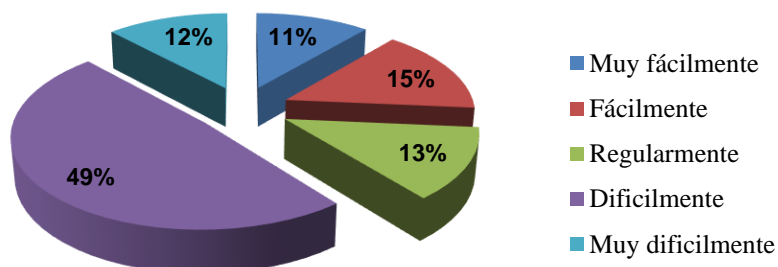
Tabla 100
Sector Agroexportador: Capacidad crediticia, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Muy fácilmente	14	11%
Fácilmente	19	15%
Regularmente	16	13%
Difícilmente	61	49%
Muy difícilmente	15	12%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 90
Sector Agroexportador: Capacidad crediticia, 2021



Fuente: Tabla 100. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 49% de los agroexportadores manifestó que, frente a la necesidad de capital, consideran que las entidades financieras difícilmente les otorgarán crédito, seguido de un 15% que manifestó que, frente a la necesidad de capital, consideran que las entidades financieras les otorgarán crédito fácilmente, un 13% manifestó que, frente a la necesidad de capital, consideran que las entidades financieras regularmente les otorgaran crédito, un 12% manifestó que, frente a la necesidad de capital, consideran que las entidades financieras muy difícilmente les otorgaran crédito y solo un 11% manifestó que, frente a la necesidad de capital, consideran que las entidades financieras les otorgaran crédito muy fácilmente.

Se observa que la mayoría de entidades financieras con las que trabajan los empresarios agroexportadores difícilmente les otorgarían créditos lo que revela la poca capacidad crediticia que poseen muchas de las microempresas del sector, lo que significa que estas empresas no poseen la capacidad suficiente para hacer frente a sus compromisos de pago futuros perdiendo así la posibilidad para poder aplicar a un préstamo en un momento determinado, lo cual perjudica a los empresarios ya que frente a

una necesidad de capital muy posiblemente estarían frente a una denegación del préstamo o en su mejor opción la aceptación del mismo pero en condiciones o cantidades inferiores a las solicitadas, lo que les resta competitividad para el aprovechamiento de oportunidades en comparación a las empresas que sí trabajan en la mejora de su historial crediticio.

Con referencia a este ítem, durante el proceso de recolección de información, las palabras de un agroexportador fueron: *“es más fácil y rápido prestarnos de prestamistas que viven cerca a nuestras chacras que realizar todo el trámite en un banco, que siempre demora hasta una semana en decirte si calificas o no, además que los bancos te solicitan requisitos que no tenemos como boletas, facturas y declaraciones que no siempre realizamos, por eso preferimos confiar en prestamistas que ya conocemos y que nos facilitan el dinero en el mismo día”*.

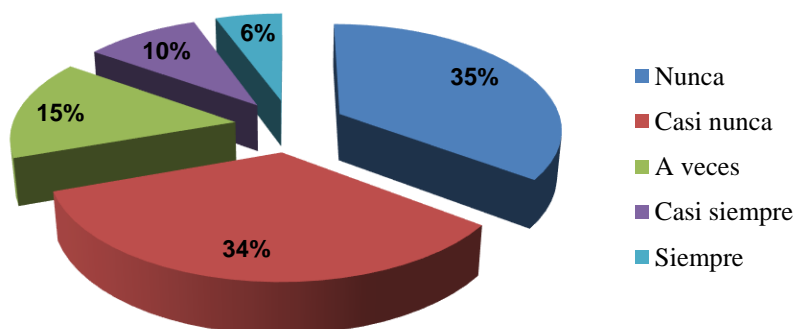
Considerando lo mencionado por el agroexportador, es importante que las empresas realicen una evaluación a sus estados financieros, con el fin de evaluar sus ingresos y gastos y las posibilidades de iniciar con la recopilación de evidencias para sustentar y aportar a un mejor historial crediticio, con el fin de obtener ventajas de los créditos bancarios y así también poder encontrar intereses mucho menores en un banco o caja, adaptando las cuotas de pago a sus propios tiempos.

Las microempresas agroexportadoras manifestaron también en el enunciado 8, su preferencia a realizarse préstamos de prestamistas particulares y de familiares cercanos lo cual puede solucionar sus necesidades de capital en el momento, pero genera desventajas a largo plazo, contribuyendo así a la informalidad y escasa mejora de gestión empresarial y crecimiento sostenido.

Enunciado 35:**Tabla 101*****Sector Agroexportador: Promoción de políticas y acciones del gobierno, 2021****(En cantidad y porcentaje)*

Categoría	Cant.	%
Nunca	44	35%
Casi nunca	43	34%
A veces	19	15%
Casi siempre	12	10%
Siempre	7	6%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 91***Sector Agroexportador: Promoción de políticas y acciones del gobierno, 2021***

Fuente: Tabla 101. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 35% de los agroexportadores manifestó que el gobierno nunca promueve políticas y acciones en beneficio del sector, seguido de un 34% que manifestó que el gobierno casi nunca promueve

políticas y acciones en beneficio del sector, un 15% manifestó que el gobierno a veces promueve políticas y acciones en beneficio del sector, un 10% manifestó que el gobierno casi siempre promueve políticas y acciones en beneficio del sector y solo un 6% manifestó que el gobierno siempre promueve políticas y acciones en beneficio del sector.

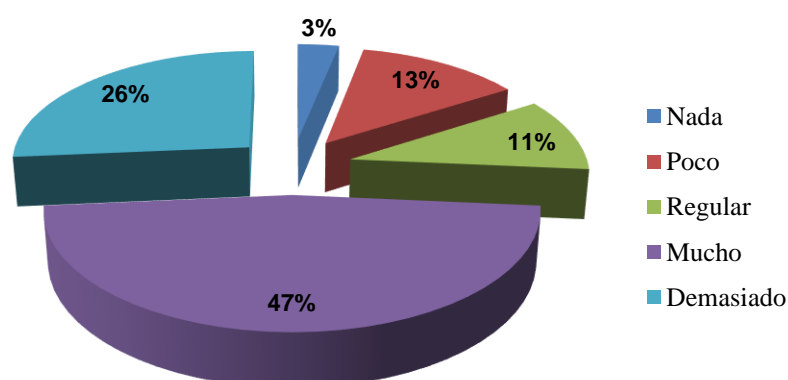
Como se observa en el gráfico, alrededor de un 70% de agroexportadores manifestó que el gobierno peruano nunca promueve políticas y acciones en beneficio de las mypes agroexportadoras, lo cual es muy preocupante debido a que este tipo de percepción genera diversas limitaciones al sector, sin embargo, según información de entidades gubernamentales como (MINCETUR, 2020), (MINAGRI, 2016), (Produce, 2018) (PromPerú, 2020) (SUNAT, 2020) actualmente existen diversas iniciativas, lineamientos, políticas y acciones dirigidas hacia reformas necesarias para una mejor gestión del sector agroexportador, pero no se ha logrado su adecuada difusión a todos los grupos de interés, lo cual evidencia la limitada coordinación y articulación intersectorial e intrasectorial, lo que obstaculiza la construcción e implementación de un modelo de desarrollo sectorial integrado, que priorice intervenciones que respondan a las particularidades y potencialidades de los sectores.

Es necesario considerar que la Política Nacional Agraria, aprobada con Decreto Supremo N° 002-2016-MINAGRI, en el marco de sus objetivos específicos señala que: *“Se debe incrementar la competitividad agraria y la inserción a los mercados, con énfasis en el pequeño productor agrario”*. es así que ya existen políticas enfocadas al desarrollo de los pequeños microempresarios agroexportadores pero que deben ser socializadas e impulsadas integralmente para lograr la identificación y participación de los agroexportadores en busca de la mejora de la gestión empresarial y en consecuencia lograr un avance en la competitividad del sector.

Enunciado 36:**Tabla 102****Sector Agroexportador: Tipo de cambio, 2021***(En cantidad y porcentaje)*

Categoría	Cant.	%
Nada	4	3%
Poco	16	13%
Regular	13	10%
Mucho	59	47%
Demasiado	33	26%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 92**Sector Agroexportador: Tipo de cambio, 2021**

Fuente: Tabla 102. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 47% de los agroexportadores manifestó que en el último año la variación del tipo de cambio le ha afectado mucho, seguido

de un 26% que manifestó que en el último año la variación del tipo de cambio le ha afectado demasiado, mientras un 13% manifestó que en el último año la variación del tipo de cambio le ha afectado poco, un 11% manifestó que en el último año la variación del tipo de cambio le ha afectado regularmente y solamente un 3% manifestó que en el último año la variación del tipo de cambio no le ha afectado nada.

Como se observa en la figura anterior, el 73% de agroexportadores manifestó que la variación del tipo de cambio les ha afectado entre mucho y demasiado durante el año 2020, lo cual revela la susceptibilidad del sector a este cambio, y considerando la participación de un agroexportador en el proceso de recolección de información, el cual manifestó que: *“Si bien es cierto que nuestros ingresos son en dólares derivado de las exportaciones en el mercado internacional y que ante una subida del dólar existe un beneficio al cambio de la moneda país y que puede ser una ventaja momentánea útil, la fluctuación constante del tipo de cambio también nos perjudica y acarrea desventajas debido a que los costos en nuestra producción se elevan notablemente debido a la mayoría de insumos importados que forman parte de nuestro producto final”*.

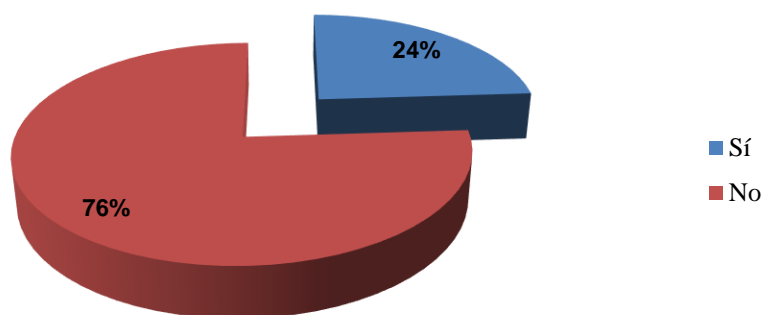
En este sentido, es importante conocer que la generación constante de tratados de libre comercio ha pretendido, entre sus principales objetivos la eliminación de diversas tasas arancelarias procurando gravar la importación de productos relacionados al sector.

En consecuencia, a lo anteriormente mencionado, las políticas de aranceles poseen márgenes de maniobra cada vez menores con referencia a la regulación del comercio internacional, lo cual manifiesta la importancia del manejo de fluctuaciones del valor de las divisas como método de control en el mercado internacional.

Enunciado 37:**Tabla 103*****Sector Agroexportador: Conocimiento de tratados internacionales, 2021****(En cantidad y porcentaje)*

Categoría	Cant.	%
Sí	30	24%
No	95	76%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 93***Sector Agroexportador: Conocimiento de tratados internacionales, 2021***

Fuente: Tabla 103. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 76% de los agroexportadores manifestó que no tiene conocimiento de los tratados internacionales vigentes, mientras solo un 24% manifestó que sí tiene conocimiento de los tratados internacionales vigentes.

Coincidentemente al enunciado 35 la mayoría de agroexportadores no posee conocimiento acerca de los tratados de libre comercio, no porque el estado no haya promovido mecanismos para su divulgación sino porque no se ha logrado sensibilizar y lograr capacitar a los pequeños exportadores en temas técnicos y conocimientos de estrategias para desenvolverse en el mercado internacional.

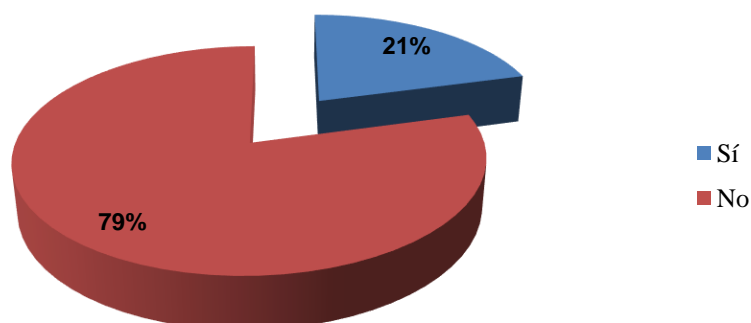
Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2021), *“los Tratados de Libre Comercio (TLC) constituyen parte de la estrategia comercial de largo plazo que tiene como objetivo la consolidación y manejo de mercados para los productos peruanos con el fin de potencializar una oferta exportable más competitiva, que al mismo tiempo genere más y mejores empleos”*. Asimismo, se observa que los países que han alcanzado un desarrollo y optimización de sus mercados internos son aquellos los cuales tienen mayores alternativas de crecimiento e incorporación exitosa en el mercado internacional, lo que significa una mejora en la accesibilidad y aceptación de nuevos mercados, así también existe una latente necesidad de desarrollar la promoción de la integración comercial como elemento trascendental para la intensificación de mercados, sobre todo para países como Perú donde sus mercados internos son tan reducidos que otorgan escasas oportunidades para los negocios y, por tanto, de la generación eficiente de puestos de trabajo.

Lamentablemente las empresas del sector agroexportador se ven muy perjudicadas a causa de la falta de conocimiento sobre los tratados de libre comercio y otros acuerdos comerciales, perdiendo en muchos casos acogerse a los beneficios o minimizar algunos de sus costos al ampararse en algún TLC, lo que significa que estas mypes no compiten en igualdad de condiciones que una empresa que sí cuenta con este conocimiento y lo utiliza a su favor; lo que se ve reflejado en su desenvolvimiento, desarrollo, crecimiento y competitividad empresarial.

Enunciado 38:**Tabla 104*****Sector Agroexportador: Beneficios de los TLC, 2021****(En cantidad y porcentaje)*

Categoría	Cant.	%
Sí	26	21%
No	99	79%
Total	125	100%

Nota: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo del 2021. Elaboración propia.

Figura 94***Sector Agroexportador: Beneficios de los TLC, 2021***

Fuente: Tabla 104. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 79% de los agroexportadores manifestó que no han recibido ningún beneficio de los TLC, mientras solamente un 21% manifestó que sí han recibido algún beneficio de los TLC.

Debido a que muchos de los agroexportadores no tienen conocimiento acerca de los Tratados de Libre Comercio (TLC), así como de sus

beneficios y ventajas, no han logrado acogerse a la reducción y algunos casos eliminación de aranceles que podrían haberlos favorecido en gran manera, lo que afecta indudablemente en su crecimiento y competitividad empresarial.

En palabras de un agroexportador que fue participe de las entrevistas en el levantamiento de información, el día 17 de marzo del 2021, el cual manifestó: *“los únicos beneficiados de los TLC’s son las grandes empresas, porque a nosotros los pequeños exportadores, el estado nos tiene olvidados y no nos dan información clara de cómo acogernos, es lamentable que nosotros tengamos que estar pidiendo la información y simplemente se nos diga que todo está en una página web, cuando ellos deberían buscarnos para capacitarnos; muchos de nosotros no podemos acceder a asesores comerciales que conocen del tema o tenemos que pagar agentes de exportación que nos ayuden a realizar la exportación generando costos mayores y disminuyendo nuestras ganancias”*. Como lo manifestado, es necesario que el estado tome cartas en el asunto y se coordine la capacitación a estos pequeños exportadores, así como se destine agentes de exportación que puedan apoyar en el proceso de exportación y acogimiento a tratados de libre comercio.

Enunciado 39:

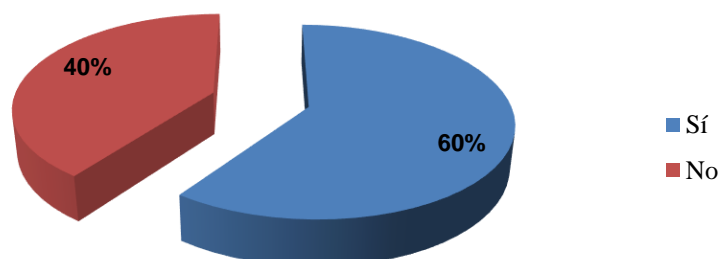
Tabla 105
Sector Agroexportador: Beneficios tributarios, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Sí	75	60%
No	50	40%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 95
Sector Agroexportador: Beneficios tributarios, 2021



Fuente: Tabla 105. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 60% de los agroexportadores manifestó que han recibido beneficios tributarios en su último año de exportación, y solo un 40% manifestó que no han recibido beneficios tributarios en su último año de exportación.

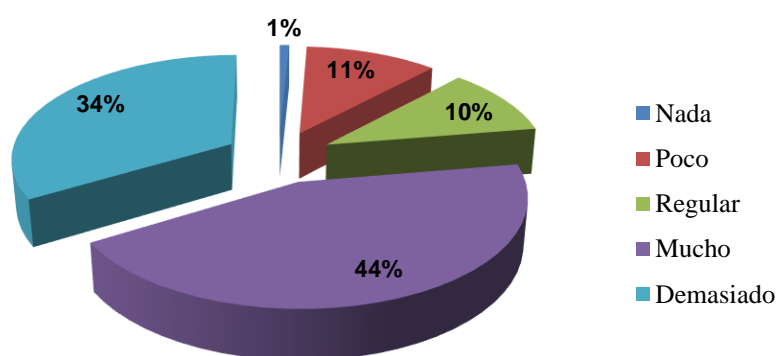
A diferencia del enunciado anterior, la mayoría de los agroexportadores sí han recibido beneficios con lo que respecta a la tributación en el año 2020, esto debido a que muchos trabajan con contadores externos que los ayudan y asesoran en sus declaraciones y manejo adecuado de libros y facturación comercial.

Es importante recalcar que actualmente los beneficios tributarios con los que cuenta el sector agroexportador asciende al pago del 15% del Impuesto a la Renta, cuando en general es 30%, contando con el 50% de beneficio tributario, lo cual ha beneficiado grandemente los últimos años a estos pequeños empresarios, sin embargo, lamentablemente a fines del año pasado el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) manifestó que se planea reducir los próximos años gradualmente estos beneficios tributarios.

Enunciado 40:**Tabla 106****Sector Agroexportador: Variación de precios, 2021***(En cantidad y porcentaje)*

Categoría	Cant.	%
Nada	1	1%
Poco	14	11%
Regular	13	10%
Mucho	55	44%
Demasiado	42	34%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 96**Sector Agroexportador: Variación de precios, 2021**

Fuente: Tabla 106. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 44% de los agroexportadores manifestaron que en el último año los precios de la materia prima, insumos y otros han variado mucho, seguido de un 34% que manifestó que en el último año los precios

de la materia prima, insumos y otros han variado demasiado, mientras un 11% manifestó que en el último año los precios de la materia prima, insumos y otros han variado poco, un 10% manifestó que en el último año los precios de la materia prima, insumos y otros han variado regularmente y solo un 1% manifestó que en el último año los precios de la materia prima, insumos y otros no han variado nada.

Según las respuestas de los agroexportadores, la gran mayoría, es decir el 78% manifestó que en el año 2020 los precios de la materia prima, insumos y otros han variado mucho, lo cual puede justificarse por la variación del tipo de cambio que afectó los precios de insumos necesarios para el proceso de producción, así como la reducción en las importaciones debido a la pandemia donde hubo distintas restricciones a las importaciones sobre todo a principios del año 2020, lo que ocasionó variaciones en los precios de varios productos, modificando así la estructura de costos de las empresas y afectando sus ingresos estimados para ese año.

Enunciado 41:

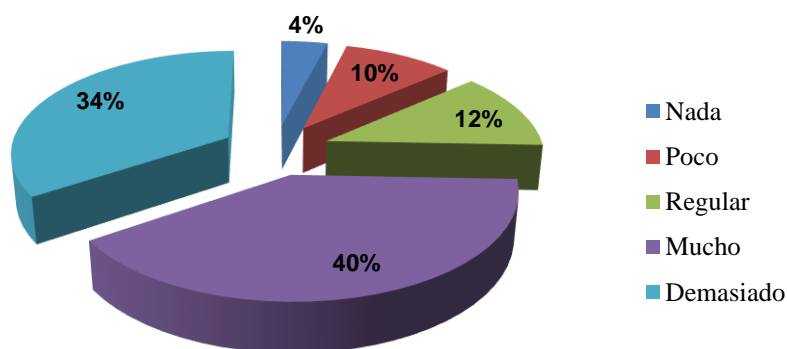
Tabla 107
Sector Agroexportador: Periodos estacionales, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Nada	5	4%
Poco	12	10%
Regular	15	12%
Mucho	50	40%
Demasiado	43	34%
<i>Total</i>	<i>125</i>	<i>100%</i>

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 97
Sector Agroexportador: Periodos estacionales, 2021



Fuente: Tabla 107. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 40% de los agroexportadores manifestó que los periodos estacionales le afectan mucho en la adquisición de la materia prima, seguido de un 34% que manifestó que los periodos estacionales le afectan demasiado en la adquisición de la materia prima, así también un 12% manifestó que los periodos estacionales le afectan regularmente en la adquisición de la materia prima, un 10% manifestó que los periodos estacionales le afectan poco en la adquisición de la materia prima y solo un 4% manifestó que los periodos estacionales no le afectan nada en la adquisición de la materia prima.

Se observa que la gran mayoría de agroexportadores, es decir al 74% le afecta mucho los periodos estacionales para la adquisición de materia prima, es así que la vulnerabilidad de estas empresas frente a los periodos estacionales no ha sido entendida como un peligro para todo el sector, donde no solo se debe poner énfasis en los periodos estacionales sino en el cambio climático general que se relaciona directamente con el aumento de la frecuencia e intensidad a diversos acontecimientos climáticos peligrosos, lo que impacta en los resultados económicos de los

agroexportadores; entre los principales problemas vistos en las regiones del norte y sur del Perú son las heladas, sequías, friajes e inundaciones, así como el temido fenómeno del niño, que han ocasionado grandes pérdidas económicas durante mucho tiempo.

También se observa que, debido a estos cambios climáticos, algunos de los agroexportadores han respondido rápidamente y se han visto en necesidad de generar cambios en su producción por medio de la adaptación de productos o la sustitución en los cultivos. Sin embargo, no todos los agroexportadores han podido responder de manera positiva y rápida, ya que muchos de ellos se resignaron a la pérdida y continuaron la siguiente temporada con la producción del mismo producto; por lo que es importante y urgente la implementación adecuada de programas enfocados a la diversificación productiva que generen ventajas competitivas a los agroexportadores, por medio de diversos cambios y mejoras tecnológicas, de producción y de gestión, con el objetivo de mejorar las condiciones de producción y exportación.

Enunciado 42:

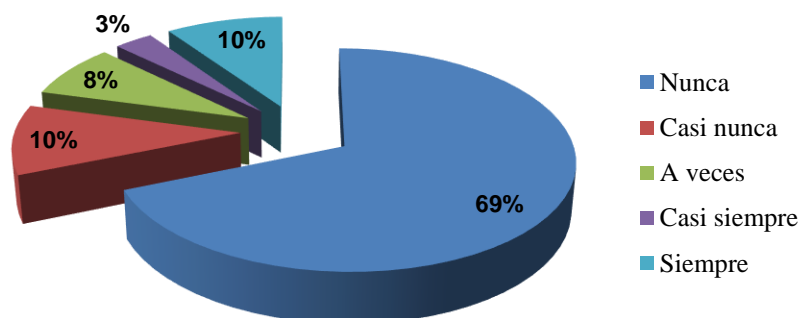
Tabla 108
Sector Agroexportador: Información agroclimática

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Nunca	86	69%
Casi nunca	13	10%
A veces	10	8%
Casi siempre	4	3%
Siempre	12	10%
Total	125	100%

Fuente: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna. Información recogida de febrero a mayo de 2021. Elaboración propia.

Figura 98
Sector Agroexportador: Información agroclimática, 2021



Fuente: Tabla 108. Elaboración propia.

Interpretación y análisis: En la figura se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 69% de los agroexportadores manifestó que nunca recibe información agroclimática, seguido de un 10% que manifestó que casi nunca recibe información agroclimática, contrariamente otro 10% manifestó que siempre recibe información agroclimática, un 8% manifestó que a veces recibe información agroclimática solo un 3% manifestó que casi siempre recibe información agroclimática.

Es necesario trabajar en la prevención y en la gestión anticipada del riesgo de desastres lo que permitirá la reducción de diversos peligros, así como permitirá la anticipación y preparación por parte del sector ante posibles desastres climáticos, en este sentido el Ministerio del Medio Ambiente ha puesto a disposición de los agricultores informes mensuales que orientan sobre el pronóstico de riesgo agroclimático por productos cultivados, donde indican el nivel de riego para ese tipo de cultivo, lo cual debe ser constantemente socializado con el sector.

4.3.4. ANÁLISIS DE INDICADORES POR DIMENSIONES

4.3.4.1. Dimensiones de la variable independiente: Recursos estratégicos de gestión empresarial

Tabla 109
Indicadores de la dimensión: Recursos Tangibles

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	62	49,6
	Medio	8	6,4
	Alto	55	44,0
	Total	125	100,0

Fuente: Programa Estadístico SPSS, Resultados de la base de datos del cuestionario.

En la tabla anterior se observa que para la dimensión recursos tangibles, el 49,6% de empresas agroexportadores se encuentran en un nivel bajo, seguido de un 44% de empresas agroexportadores que se encuentran en un nivel alto y solamente un 6,4% de empresas agroexportadoras se encuentran en un nivel regular.

El indicador para esta dimensión nos indica que el sector agroexportador aún se encuentra en un nivel bajo con respecto a sus recursos tangibles, esto debido a que aún sus recursos físicos y financieros se encuentran en un estado incipiente y en desarrollo, asimismo se resalta que hay una gran cantidad de empresas en el sector que sí han logrado un nivel alto para esta dimensión, que en su mayoría son empresas medianas y con mayor experiencia en el mercado.

Tabla 110
Indicadores de la dimensión: Recursos Intangibles

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	68	54,4
	Medio	26	20,8
	Alto	31	24,8
	Total	125	100,0

Fuente: Programa Estadístico SPSS, Resultados de la base de datos del cuestionario.

En la tabla anterior se observa que para la dimensión recursos intangibles, el 54.4% de empresas agroexportadoras se encuentran en un nivel bajo, seguido de un 24.8% de empresas agroexportadoras que se encuentran en un nivel alto y solo un 20.8% de empresas agroexportadoras se encuentran en un nivel regular.

El indicador para esta dimensión nos indica que el sector agroexportador aún se encuentra en un nivel bajo con respecto a sus recursos intangibles, esto debido a que los indicadores redes sociales, tecnología, cultura y marca se encuentran en un estado incipiente y en desarrollo, asimismo se resalta que hay algunas empresas en el sector que sí han logrado un nivel alto para esta dimensión, que en su mayoría son empresas medianas y con mayor experiencia en el mercado.

Los resultados para esta dimensión indican que se debe poner énfasis en el uso de redes sociales, inversión en tecnología, cultura empresarial, y manejo de marca empresarial para así mejorar sus recursos intangibles.

Tabla 111
Indicadores de la dimensión: Recursos Humanos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	50	40,0
	Medio	33	26,4
	Alto	42	33,6
	Total	125	100,0

Fuente: Programa Estadístico SPSS, Resultados de la base de datos del cuestionario.

En la tabla anterior se observa que para la dimensión recursos humanos, el 40% de empresas agroexportadoras se encuentran en un nivel bajo, seguido de un 33.60% de empresas agroexportadoras que se encuentran en un nivel alto y solo un 26.40% de empresas agroexportadoras se encuentran en un nivel regular.

El indicador para esta dimensión nos indica que el sector agroexportador aún se encuentra en un nivel bajo con respecto a sus recursos humanos, esto debido a que los indicadores como conocimiento, comunicación y motivación se encuentran en un estado incipiente y en desarrollo, asimismo se resalta que hay una gran cantidad de empresas en el sector que sí han logrado un nivel alto para esta dimensión, que en su mayoría son empresas medianas y con mayor experiencia en el mercado.

Los resultados para esta dimensión indican que se debe poner énfasis en capacitaciones, integración del personal, canales de comunicación, evaluación y motivación en los trabajadores para así mejorar sus recursos humanos.

Tabla 112
Indicadores de la dimensión: Recursos de Capital Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	63	50,4
	Medio	15	12,0
	Alto	47	37,6
	Total	125	100,0

Fuente: Programa Estadístico SPSS, Resultados de la base de datos del cuestionario.

En la tabla anterior se observa que para la dimensión recursos de capital organizacional, el 50.4% de empresas agroexportadoras se encuentran en un nivel bajo, seguido de un 37.60% de empresas agroexportadoras que se encuentran en un nivel alto y solo un 12% de empresas agroexportadoras se encuentran en un nivel regular.

El indicador para esta dimensión nos indica que el sector agroexportador aún se encuentra en un nivel bajo con respecto a sus recursos de capital organizacional, esto debido a que los indicadores como estructura organizacional, planeación, control y sistemas de gestión se encuentran en un estado incipiente y en desarrollo, asimismo se resalta que hay una gran cantidad de empresas en el sector que sí han logrado un nivel alto para esta dimensión, que en su mayoría son empresas medianas y con mayor experiencia en el mercado.

Los resultados para esta dimensión indican que se debe poner énfasis en procesos y procedimientos, planes estratégicos e implementación de sistemas de gestión para así mejorar sus recursos de capital organizacional.

Tabla 113
Indicadores de la variable: Recursos Estratégicos de Gestión Empresarial

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	62	49,6
	Medio	37	29,6
	Alto	26	20,8
	Total	125	100,0

Fuente: Programa Estadístico SPSS, Resultados de la base de datos del cuestionario.

En la tabla anterior se observa que para la variable recursos estratégicos de gestión empresarial, el 49.6% de empresas agroexportadoras se encuentran en un nivel bajo, seguido de un 29.6% de empresas agroexportadoras que se encuentran en un nivel regular y solo un 20.8% de empresas agroexportadoras se encuentran en un nivel alto.

El indicador para esta variable nos indica que el sector agroexportador aún se encuentra en un nivel bajo con respecto a sus recursos estratégicos de gestión empresarial, esto debido a que las dimensiones recursos tangibles, recursos intangibles, recursos humanos y recursos de capital organizacional se encuentran en un estado incipiente y en desarrollo, asimismo se resalta que hay algunas empresas en el sector que sí han logrado un nivel alto para esta variable, que en su mayoría son empresas medianas y con mayor experiencia en el mercado.

4.3.4.1. Dimensiones de la variable dependiente: Competitividad

Tabla 114
Indicadores de la dimensión: Condiciones de los Factores

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	65	52,0
	Medio	23	18,4
	Alto	37	29,6
	Total	125	100,0

Fuente: Programa Estadístico SPSS, Resultados de la base de datos del cuestionario.

En la tabla anterior se observa que para la dimensión condiciones de los factores, el 52% de empresas agroexportadoras se encuentran en un nivel bajo, seguido de un 29.6% de empresas agroexportadoras que se encuentran en un nivel alto y solo un 18.4% de empresas agroexportadoras se encuentran en un nivel regular.

El indicador para esta dimensión nos indica que el sector agroexportador aún se encuentra en un nivel bajo con respecto a sus condiciones de los factores, esto debido a que los indicadores como infraestructura, disponibilidad de mano de obra, capital, transporte, equipos y maquinarias, tecnología y sistemas de información y capacidad de endeudamiento aún se encuentran en un estado incipiente y en desarrollo, asimismo se resalta que hay algunas empresas en el sector que sí han logrado un nivel alto para esta dimensión, que en su mayoría son empresas medianas y con mayor experiencia en el mercado.

Tabla 115
Indicadores de la dimensión: Condiciones de la Demanda

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	72	57,6
	Medio	28	22,4
	Alto	25	20,0
	Total	125	100,0

Fuente: Programa Estadístico SPSS, Resultados de la base de datos del cuestionario.

En la tabla anterior se observa que para la dimensión condiciones de la demanda, el 57.6% de empresas agroexportadoras se encuentran en un nivel bajo, seguido de un 22.4% de empresas agroexportadoras que se encuentran en un nivel regular y solo un 20% de empresas agroexportadoras se encuentran en un nivel alto.

El indicador para esta dimensión nos indica que el sector agroexportador aún se encuentra en un nivel bajo con respecto a sus condiciones de la demanda, esto debido a que los indicadores como control de calidad, conocimiento del mercado, tiempos de entrega, innovación en el producto y conciencia ambiental aún se encuentran en un estado incipiente y en desarrollo, asimismo se resalta que hay algunas empresas en el sector que sí han logrado un nivel alto para esta dimensión, que en su mayoría son empresas medianas y con mayor experiencia en el mercado. Los resultados para esta dimensión indican que se debe poner énfasis en obtener certificados de calidad, realizar investigación de

mercados, aplicación de tecnologías innovadoras para así mejorar sus recursos de capital organizacional.

Tabla 116
Indicadores de la dimensión: Estrategia, Estructura y Rivalidad Empresarial

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	63	50,4
	Medio	22	17,6
	Alto	40	32,0
	Total	125	100,0

Fuente: Programa Estadístico SPSS, Resultados de la base de datos del cuestionario.

En la tabla anterior se observa que para la dimensión estrategia, estructura y rivalidad, el 50.4% de empresas agroexportadoras se encuentran en un nivel bajo, seguido de un 32% de empresas agroexportadoras que se encuentran en un nivel alto y solo un 17.6% de empresas agroexportadoras se encuentran en un nivel regular.

El indicador para esta dimensión nos indica que el sector agroexportador aún se encuentra en un nivel bajo con respecto a su estrategia, estructura y rivalidad empresarial, esto debido a que los indicadores como riesgo de participantes nuevos, riesgo de sustitutos, poder de negociación con clientes, poder de negociación con proveedores y la intensidad de la rivalidad aún se encuentran en un estado incipiente y en desarrollo, asimismo se resalta que hay algunas empresas en el sector que sí han logrado un nivel alto para esta dimensión, que en su mayoría son empresas medianas y con mayor experiencia en el mercado.

Tabla 117
Indicadores de la dimensión: Industrias Relacionadas y de Apoyo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	77	61,6
	Medio	25	20,0
	Alto	23	18,4
	Total	125	100,0

Fuente: Programa Estadístico SPSS, Resultados de la base de datos del cuestionario.

En la tabla anterior se observa que para la dimensión industrias relacionadas y de apoyo, el 61.6% de empresas agroexportadoras se encuentran en un nivel bajo, seguido de un 20% de empresas agroexportadoras que se encuentran en un nivel regular y solo un 18.4% de empresas agroexportadoras se encuentran en un nivel alto.

El indicador para esta dimensión nos indica que el sector agroexportador aún se encuentra en un nivel bajo con respecto a las industrias relacionadas y de apoyo, esto debido a que los indicadores como soporte de instituciones, asociatividad, tercerización de procesos y sistema financiero aún se encuentran en un estado incipiente y en desarrollo, asimismo se resalta que hay algunas empresas en el sector que sí han logrado un nivel alto para esta dimensión, que en su mayoría son empresas medianas y con mayor experiencia en el mercado. Los resultados para esta dimensión indican que se debe poner énfasis en la participación de programas del estado, la formación de una asociación de agroexportadores y la tercerización de procesos para así mejorar este indicador.

Tabla 118
Indicadores de la dimensión: Gobierno

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	63	50,4
	Medio	19	15,2
	Alto	43	34,4
	Total	125	100,0

Fuente: Programa Estadístico SPSS, Resultados de la base de datos del cuestionario.

En la tabla anterior se observa que para la dimensión gobierno, el 50.4% de empresas agroexportadoras se encuentran en un nivel bajo, seguido de un 34.4% de empresas agroexportadoras que se encuentran en un nivel alto y solo un 15.2% de empresas agroexportadoras se encuentran en un nivel regular.

El indicador para esta dimensión nos indica que el sector agroexportador aún se encuentra en un nivel bajo con respecto a la dimensión gobierno, esto debido a que los indicadores como política económica, tipo de cambio, tratados internacionales y política tributaria aún se encuentran en un estado incipiente y en desarrollo, asimismo se resalta que hay algunas empresas en el sector que sí han logrado un nivel alto para esta dimensión, que en su mayoría son empresas medianas y con mayor experiencia en el mercado.

Los resultados para esta dimensión indican que se debe poner énfasis en promoción de políticas y acciones, socializar beneficios de los TLC's y el acogimiento a los beneficios tributarios para así mejorar este indicador.

Tabla 119
Indicadores de la dimensión: Azar

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	86	68,8
	Medio	6	4,8
	Alto	33	26,4
	Total	125	100,0

Fuente: Programa Estadístico SPSS, Resultados de la base de datos del cuestionario.

En la tabla anterior se observa que para la dimensión azar, el 68.8% de empresas agroexportadoras se encuentran en un nivel bajo, seguido de un 26.4% de empresas agroexportadoras que se encuentran en un nivel alto y solo un 4.8% de empresas agroexportadoras se encuentran en un nivel regular.

El indicador para esta dimensión nos indica que el sector agroexportador aún se encuentra en un nivel bajo con respecto a la dimensión azar, esto debido a que los indicadores como cambios en la demanda y cambios climáticos aún se encuentran en un estado incipiente y en desarrollo, asimismo se resalta que hay gran cantidad de empresas en el sector que sí han logrado un nivel alto para esta dimensión, que en su mayoría son empresas medianas y con mayor experiencia en el mercado.

Los resultados para esta dimensión indican que se debe poner énfasis en el pronóstico de riesgo agroclimático y gestión de riesgo de desastres para así mejorar este indicador.

Tabla 120
Indicadores de la variable: Competitividad

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	61	48,8
	Medio	29	23,2
	Alto	35	28,0
	Total	125	100,0

Fuente: Programa Estadístico SPSS, Resultados de la base de datos del cuestionario.

En la tabla anterior se observa que para la variable competitividad, el 48.8% de empresas agroexportadoras se encuentran en un nivel bajo, seguido de un 28% de empresas agroexportadoras que se encuentran en un nivel alto y solo un 23.2% de empresas agroexportadoras se encuentran en un nivel regular.

El indicador para esta variable nos indica que el sector agroexportador aún se encuentra en un nivel bajo con respecto a su competitividad, esto debido a que las dimensiones como condiciones de los factores, condiciones de la demanda, estrategia, estructura y rivalidad empresarial, industrias relacionadas y de apoyo, gobierno y azar se encuentran en un estado incipiente y en desarrollo, asimismo se resalta que hay una gran cantidad de empresas en el sector que sí han logrado un nivel alto para esta variable, que en su mayoría son empresas medianas y con mayor experiencia en el mercado.

4.3.4. PRUEBA DE NORMALIDAD

A. PARÁMETROS PARA LA PRUEBA

H0: el comportamiento de datos es paramétrico ($p > 0.05$)

H1: el comportamiento de datos es no paramétrico ($p < 0.05$)

B. RESULTADOS DEL ESTADÍSTICO

Tabla 121
Prueba de Normalidad

	Indicador: Variable Independiente	Kolmogorov- Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Indicador:	Bajo	,406	62	,000	,656	62	,000
Variable	Medio	,289	37	,000	,774	37	,000
Dependiente	Alto	,523	26	,000	,376	26	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

C. TIPO DE PRUEBA

Se utiliza la prueba Kolmogorov-Smirnov debido a que la muestra es mayor a 50 “ $n > 50$ ”

D. INTERPRETACIÓN DE LA PRUEBA

De acuerdo a los resultados del estadístico se acepta la hipótesis alterna, porque el nivel de significancia es menor a 0.05, por lo tanto, tiene un comportamiento no paramétrico, lo que significa que los datos no poseen una distribución normal.

4.4. PRUEBA ESTADÍSTICA

4.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

Los recursos estratégicos de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021

A. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL

H0: Los recursos estratégicos de gestión empresarial no influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021

H1: Los recursos estratégicos de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021

B. NIVEL DE SIGNIFICANCIA

$\alpha = 5\%$ a un nivel de significancia de 0.05

C. ESTADÍSTICO DE PRUEBA

Al ser una prueba no paramétrica, se trabajó con el estadístico Chi – cuadrado

Tabla 122
Tabla cruzada indicadores de variable independiente y dependiente

		Indicador: Variable Dependiente			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Variable Independiente Indicador	Bajo	32.8%	13.6%	3.2%	49.6%
	Medio	13.6%	9.6%	6.4%	29.6%
	Alto	2.4%	0%	18.4%	20.8%
Total		48.8%	23.2%	28%	100%

Fuente: Programa Estadístico SPSS, Resultados de la base de datos del cuestionario.

Tabla 123
Prueba Chi-cuadrado para hipótesis general

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	63,906 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	64,976	4	,000
Asociación lineal por lineal	43,223	1	,000
N de casos válidos	125		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 6,03.

Fuente: Programa Estadístico SPSS, Resultados de la base de datos del cuestionario.

D. LECTURA DEL P- VALOR

El parámetro de decisión del P-Valor utilizado para la comprobación de hipótesis, es el siguiente:

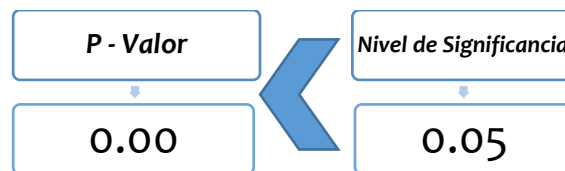
- ✓ Se rechaza la hipótesis nula si el P-Valor es menor o igual al nivel de significación, en este caso es del 5%

ya que el nivel de confianza de la investigación es del 95%.

- ✓ Se acepta la hipótesis nula si el P-Valor es mayor al nivel de significación, en este caso es del 5% ya que el nivel de confianza de la investigación es del 95%.

Para este caso el nivel de significación adoptado es de 5%, es decir, 0.05.

En los resultados se observa lo siguiente:



E. DECISIÓN

Como el P – Valor es menor que 0.05, **se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa**, lo que significa con un nivel de confianza del 95%: Los recursos estratégicos de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021.

4.4.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

4.4.2.1. PRIMERA HIPOTESIS ESPECÍFICA

Los recursos tangibles de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021

A. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA

H0: Los recursos tangibles de gestión empresarial no influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021

H1: Los recursos tangibles de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021

B. NIVEL DE SIGNIFICANCIA

$\alpha = 5\%$ a un nivel de significancia de 0.05

C. ESTADÍSTICO DE PRUEBA

Al ser una prueba no paramétrica, se trabajó con el estadístico Chi – cuadrado

Tabla 124
Tabla cruzada indicadores de recursos tangibles y variable dependiente

		Indicador: Variable Dependiente			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Indicador: D1 - Recursos Tangibles	Bajo	28.8%	15.2%	5.6%	49.6%
	Medio	0.8%	4%	1.6%	6.4%
	Alto	19.2%	4%	20.8%	44%
Total		48.8%	23.2%	28%	100%

Fuente: Programa Estadístico SPSS, Resultados de la base de datos del cuestionario.

Tabla 125
Prueba Chi-cuadrado para hipótesis específica primera

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	28,582 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	29,606	4	,000
Asociación lineal por lineal	10,246	1	,001
N de casos válidos	125		

a. 3 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,86.

Fuente: Programa Estadístico SPSS, Resultados de la base de datos del cuestionario.

D. LECTURA DEL P- VALOR

El parámetro de decisión del P-Valor utilizado para la comprobación de hipótesis, es el siguiente:

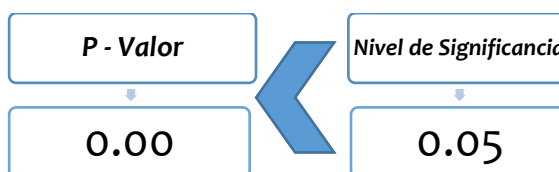
- ✓ Se rechaza la hipótesis nula si el P-Valor es menor o igual al nivel de significación, en este caso es del 5%

ya que el nivel de confianza de la investigación es del 95%.

- ✓ Se acepta la hipótesis nula si el P-Valor es mayor al nivel de significación, en este caso es del 5% ya que el nivel de confianza de la investigación es del 95%.

Para este caso el nivel de significación adoptado es de 5%, es decir, 0.05.

En los resultados se observa lo siguiente:



E. DECISIÓN

Como el P – Valor es menor que 0.05, **se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa**, lo que significa, con un nivel de confianza del 95%: Los recursos tangibles de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021.

4.4.2.1. SEGUNDA HIPOTESIS ESPECÍFICA

Los recursos intangibles de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021

A. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA

H0: Los recursos intangibles de gestión empresarial no influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021

H1: Los recursos intangibles de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021

B. NIVEL DE SIGNIFICANCIA

$\alpha = 5\%$ a un nivel de significancia de 0.05

C. ESTADÍSTICO DE PRUEBA

Al ser una prueba no paramétrica, se trabajó con el estadístico Chi – cuadrado

Tabla 126
Tabla cruzada indicadores de recursos intangibles y variable dependiente

		Indicador: Variable Dependiente			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Indicador: D2 - Recursos Intangibles	Bajo	38.4%	13.6%	2.4%	54.4%
	Medio	6.4%	8%	6.4%	20.8%
	Alto	4%	1.6%	19.2%	24.8%
Total		48.8%	23.2%	28%	100%

Fuente: Programa Estadístico SPSS, Resultados de la base de datos del cuestionario.

Tabla 127
Prueba Chi-cuadrado para hipótesis específica segunda

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	62,204 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	63,757	4	,000
Asociación lineal por lineal	49,282	1	,000
N de casos válidos	125		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 6,03.

Fuente: Programa Estadístico SPSS, Resultados de la base de datos del cuestionario.

D. LECTURA DEL P- VALOR

El parámetro de decisión del P-Valor utilizado para la comprobación de hipótesis, es el siguiente:

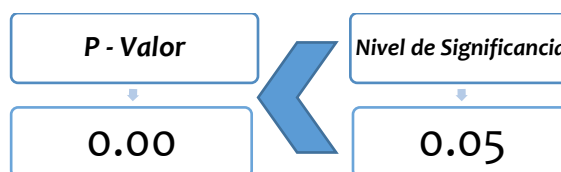
- ✓ Se rechaza la hipótesis nula si el P-Valor es menor o igual al nivel de significación, en este caso es del 5%

ya que el nivel de confianza de la investigación es del 95%.

- ✓ Se acepta la hipótesis nula si el P-Valor es mayor al nivel de significación, en este caso es del 5% ya que el nivel de confianza de la investigación es del 95%.

Para este caso el nivel de significación adoptado es de 5%, es decir, 0.05.

En los resultados se observa lo siguiente:



E. DECISIÓN

Como el P – Valor es menor que 0.05, **se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa**, lo que significa, con un nivel de confianza del 95%: Los recursos intangibles de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021.

4.4.2.1. TERCERA HIPOTESIS ESPECÍFICA

Los recursos humanos de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021

A. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA

H0: Los recursos humanos de gestión empresarial no influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021

H1: Los recursos humanos de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021

B. NIVEL DE SIGNIFICANCIA

$\alpha = 5\%$ a un nivel de significancia de 0.05

C. ESTADÍSTICO DE PRUEBA

Al ser una prueba no paramétrica, se trabajó con el estadístico Chi – cuadrado

Tabla 128
Tabla cruzada indicadores de recursos humanos y variable dependiente

		Indicador: Variable Dependiente			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Indicador: D3 - Recursos Humanos	Bajo	28%	10.4%	1.6%	40%
	Medio	12.8%	8%	5.6%	26.4%
	Alto	8%	4.8%	20.8%	33.6%
Total		48.8%	23.2%	28%	100%

Fuente: Programa Estadístico SPSS, Resultados de la base de datos del cuestionario.

Tabla 129
Prueba Chi-cuadrado para hipótesis específica tercera

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	40,378 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	42,765	4	,000
Asociación lineal por lineal	33,524	1	,000
N de casos válidos	125		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 7,66.

Fuente: Programa Estadístico SPSS, Resultados de la base de datos del cuestionario.

D. LECTURA DEL P- VALOR

El parámetro de decisión del P-Valor utilizado para la comprobación de hipótesis, es el siguiente:

- ✓ Se rechaza la hipótesis nula si el P-Valor es menor o igual al nivel de significación, en este caso es del 5%

ya que el nivel de confianza de la investigación es del 95%.

- ✓ Se acepta la hipótesis nula si el P-Valor es mayor al nivel de significación, en este caso es del 5% ya que el nivel de confianza de la investigación es del 95%.

Para este caso el nivel de significación adoptado es de 5%, es decir, 0.05.

En los resultados se observa lo siguiente:



E. DECISIÓN

Como el P – Valor es menor que 0.05, **se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa**, lo que significa, con un nivel de confianza del 95%: Los recursos humanos de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021.

4.4.2.1. CUARTA HIPOTESIS ESPECÍFICA

Los recursos de capital organizacional de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021

A. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA

H0: Los recursos de capital organizacional de gestión empresarial no influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021

H1: Los recursos de capital organizacional de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021

B. NIVEL DE SIGNIFICANCIA

$\alpha = 5\%$ a un nivel de significancia de 0.05

C. ESTADÍSTICO DE PRUEBA

Al ser una prueba no paramétrica, se trabajó con el estadístico Chi – cuadrado

Tabla 130

Tabla cruzada indicadores de recursos de capital organizacional y variable dependiente

		Indicador: Variable Dependiente			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Indicador: D4 - Recursos de Capital Organizacional	Bajo	32.8%	13.6%	4%	50.4%
	Medio	6.4%	3.2%	2.4%	12%
	Alto	9.6%	6.4%	21.6%	37.6%
Total		48.8%	23.2%	28%	100%

Fuente: Programa Estadístico SPSS, Resultados de la base de datos del cuestionario.

Tabla 131

Prueba Chi-cuadrado para hipótesis específica cuarta

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	33,894 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	34,958	4	,000
Asociación lineal por lineal	28,816	1	,000
N de casos válidos	125		

a. 2 casillas (22,2%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,48.

Fuente: Programa Estadístico SPSS, Resultados de la base de datos del cuestionario.

D. LECTURA DEL P- VALOR

El parámetro de decisión del P-Valor utilizado para la comprobación de hipótesis, es el siguiente:

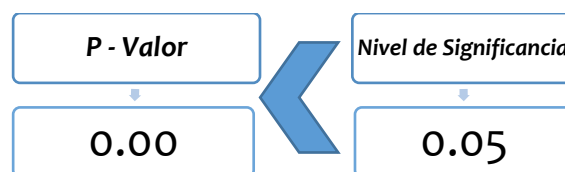
- ✓ Se rechaza la hipótesis nula si el P-Valor es menor o igual al nivel de significación, en este caso es del 5%

ya que el nivel de confianza de la investigación es del 95%.

- ✓ Se acepta la hipótesis nula si el P-Valor es mayor al nivel de significación, en este caso es del 5% ya que el nivel de confianza de la investigación es del 95%.

Para este caso el nivel de significación adoptado es de 5%, es decir, 0.05.

En los resultados se observa lo siguiente:



E. DECISIÓN

Como el P – Valor es menor que 0.05, **se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa**, lo que significa, con un nivel de confianza del 95%: Los recursos de capital organizacional de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021.

4.5. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN)

En los capítulos anteriores se ha desarrollado un análisis minucioso de las variables estudiadas en la presente investigación, es así que en el marco teórico se ha desglosado y detallado el apartado conceptual y teórico de las variables que sirve como base y sustento para la generación del instrumento que permite medir los indicadores de las variables en el sector de estudio seleccionado, así también en la presentación de resultados se realizó un análisis preciso de la información recogida propia del sector que da fundamento a la relación de la teoría en contraste con la realidad, lo que ha permitido explicar el modelo estadístico econométrico desarrollado para poder determinar la influencia significativa de los recursos estratégicos de gestión empresarial en la competitividad, encontrando que cada una de sus dimensiones (Recursos tangibles, Recursos intangibles, Recursos humanos y Recursos de capital organizacional) poseen una influencia significativa en la competitividad.

En este sentido este análisis parte del desarrollo de las bases teóricas y antecedentes de otros estudios e investigaciones de importancia en el ámbito empresarial, así como de los resultados y la comprobación de las pruebas estadísticas del presente estudio, que resultó en la comprobación de la hipótesis general y específicas del presente estudio, los cuales son comparados, evaluados, analizados y concertados con los antecedentes vinculados a las variables de investigación y sector de estudio establecido.

Por consiguiente, en la investigación realizada por (Fuentes, N.; Osorio G.; & Mungaray A., 2016) manifiestan que las diversas teorías tanto económicas como empresariales, a pesar de no llegar a un consenso con lo que respecta a la amplitud de la competitividad y la ventaja competitiva, tanto individualmente como para sectores o agrupaciones

empresariales específicas, han demostrado que la ventaja competitiva no solo procede de factores externos como la estructura de mercado de un determinado sector, sino de la consideración preferentemente de los factores internos de las empresas los cuales se derivan de las condiciones de los recursos estratégicos y las capacidades de su gestión empresarial que determina la diferencia y singularidad de cada unidad económica.

“El estudio teórico de competitividad empresarial transitó de un enfoque clásico, el cual establecía que dentro de las actividades empresariales no se identificaban diferencias de significancia tanto para el comportamiento y desarrollo como para los resultados empresariales, enfocándose toda la atención en la estructura del mercado sectorial como el responsable y determinante de la competitividad empresarial, al nuevo enfoque que establece que existe una pluralidad empresarial trascendental dentro de cada sector o industria manifestada en la generación de activos empresariales imperfectos (que no se pueden transferir y son difíciles de crear) los cuales resultan en recursos tangibles e intangibles así como su comportamiento en un sector específico al que pertenezca la empresa, los cuales son los determinantes del nivel competitivo de la unidad económica.” (Fuentes, N.; Osorio G.; & Mungaray A., 2016, pág. 102)

Cabe señalar que en las bases teóricas desarrolladas en la presente investigación también se evalúan diferentes enfoques, modelos y teorías que tratan de explicar los recursos estratégicos de gestión empresarial y su estrecha relación con la competitividad, donde algunos enfoques clásicos se orientan solo a la gran empresa y en las industrias en general, considerando que los factores externos son los más determinantes para logro de ventaja competitiva, sin embargo, en la última década los factores internos han tomado mayor realce e importancia para el desarrollo y

generación de la ventaja competitiva, así también diversas investigaciones se han dirigido hacia la micro y pequeña empresa, determinando su importancia y significancia para los resultados económicos a nivel país, por lo cual el seguimiento adecuado a los recursos estratégicos de gestión empresarial no solo genera competitividad empresarial sino una competitividad sistémica global.

Fuentes, N.; Osorio G.; & Mungaray A. (2016) también puntualizan en sus resultados que las microempresas que se dedican a cualquier actividad comercial presentan activos individuales que los diferencian respecto a otros sectores económicos y que son determinantes para el logro de la competitividad, esos activos propios de la empresa son la inversión en vehículo, acceso a financiamiento y posesión de local y herramientas, los cuales representan a los recursos tangibles de mayor importancia para la generación de ventaja competitiva en la microempresa, así también resaltan que los recursos intangibles de mayor importancia son el capital humano y el capital estructural, como el nivel de estudios, la experiencia de los dueños y el sistema organizacional los cuales son recursos que influyen significativamente en la competitividad empresarial, lo que comprueba la importancia de desarrollar capacidades tangibles e intangibles en el sector empresarial.

En este mismo sentido, los resultados de la presente investigación también conciertan en que estos mismos recursos tienen influencia en la competitividad lo que se refleja en la comprobación de hipótesis específicas las cuales determinaron que los recursos tangibles, los recursos intangibles, los recursos humanos y los recursos de capital organizacional influyen significativamente en la competitividad.

Así también los resultados muestran que el sector agroexportador de la región de Tacna, aún se encuentra en un nivel competitivo bajo, en

donde los recursos tangibles e intangibles son una verdadera debilidad y que, en las palabras de los propios agroexportadores, aceptan que aún se encuentran en un estado insuficiente tanto en su gestión y manejo empresarial interna, en donde el soporte institucional y el apoyo del gobierno forman parte trascendental para la potencialización, la mejora y el aprovechamiento de los recursos estratégicos empresariales del sector.

Siguiendo esta argumentación, Mora-Riapiraa, E.; Vera-Colina, M.; y Melgarejo-Molina Z. (2015) analizan la relación entre la dimensión planificación estratégica y la competitividad en las Mipymes, y evalúan el impacto que genera en el desempeño empresarial, en donde los resultados han permitido inferir que la planificación estratégica influye directa y significativamente en el desarrollo de otras dimensiones de la gestión empresarial y en la competitividad de las Mipymes. Al igual que los resultados mencionados, la presente investigación destaca a la planificación estratégica como el eje fundamental para el crecimiento y sostenimiento a largo plazo de la empresa, por medio del fortalecimiento de recursos estratégicos los cuales dependen según sea el tamaño de la empresa y del sector y actividades a la que se dediquen, por lo tanto, es importante buscar su consolidación empresarial por medio del desarrollo de condiciones internas que permitan la superación de las diferentes deficiencias y problemas que disminuyen y afectan su desempeño y su nivel competitivo, generando un ambiente propicio bajo un contexto político, social y económico que les permita su potencialización y el mejoramiento de la competitividad país.

En los resultados estadísticos presentados en la investigación de Mora-Riapiraa, E.; Vera-Colina, M.; y Melgarejo-Molina Z. (2015), se observa un bajo desempeño en las diferentes dimensiones, lo cual afecta directamente a la competitividad empresarial y global de todo el sector comercio (incluidas empresas exportadoras) en donde más del 90% están

conformadas por microempresas; de modo similar la presente investigación se enfoca en el comportamiento de micro y pequeñas empresas que presentan similitudes con los resultados anteriores en que las mypes del sector poseen un bajo desempeño interno con respecto a sus recursos tangibles (físicos y financieros), recursos intangibles (redes sociales, tecnología, cultura, marca), recursos humanos (conocimiento, comunicación, motivación), recursos de capital organizacional (estructura organizacional, planeación, control, sistemas), dando como resultado en ambas investigaciones que la mejora de los recursos estratégicos en la gestión empresarial infiere en la mejora del desempeño de las organizaciones, lo que impacta en el funcionamiento integral de las actividades empresariales, resultando en la mejora competitiva empresarial y del sector en su conjunto, donde una adecuada y oportuna intervención en sus recursos estratégicos permitirán no solo la mejora de una dimensión sino que influye positivamente en las demás dimensiones conduciendo a un mejor resultado empresarial regional. (Saavedra, 2012)

“El desempeño empresarial en las micro y pequeñas empresas, mejora y se potencializa en las empresas que vienen desarrollando una capacidad exportadora, manifestando que la mejora en los procesos de gestión de recursos es una de las condiciones necesarias para alcanzar un nivel de competitividad en los negocios internacionales”. (Mora-Riapiraa, E.; Vera-Colina, M.; y Melgarejo-Molina Z., 2015)

Se observa que a pesar que los resultados de la investigación mencionada se suscitan y describen a la microempresa exportadora colombiana, poseen las características y problemáticas semejantes a la microempresa exportadora peruana donde se logra identificar que las microempresas se encuentran con niveles de competitividad bajos, lo que indica también que tienen problemas al momento de competir en el

mercado internacional. Así también la presente investigación igual a la expuesta, identifica que las microempresas tienen niveles de competitividad preocupantes en las dimensiones condiciones de los factores (infraestructura, disponibilidad de mano de obra, capital, transporte, equipos y maquinarias, tecnología y sistemas de información, capacidad de endeudamiento), condiciones de la demanda (control de calidad, conocimiento del mercado, tiempo de entrega, innovación en el producto, conciencia ambiental), estrategia, estructura y rivalidad empresarial (riesgo de participantes nuevos, riesgo de sustitutos, poder de negociación con clientes, poder de negociación con proveedores, intensidad de la rivalidad), industrias relacionadas y de apoyo (soporte de instituciones, asociatividad, tercerización de procesos, sistema financiero), gobierno (política económica, tipo de cambio, tratados internacionales, política tributaria), azar (cambios en la demanda, cambios climáticos) y realizando una comparación entre las empresas que cuentan con un nivel de desempeño alto y eficiente en la gestión de sus recursos estratégicos y las que alcanzaron un nivel bajo, se identificó que a medida que se disminuye el grado de gestión de recursos estratégicos se observa una reducción significativa en los niveles de logro de las demás dimensiones de competitividad, lo cual coincide con investigaciones realizadas en otros sectores y países (Cajavilca, 2018) (Fernandez, Z. & Revilla, A., 2010) (Gautam, R.; Barney, J.B.; & Muhanna, W.A., 2004) (Restrepo J.; Vanegas J., 2015) (Rojas, 2013) (Valero, 2019).

Por lo tanto, el buen uso de herramientas de planificación estratégica y la potencialización de recursos estratégicos de gestión empresarial pueden contribuir a la mejora del desempeño, resultados y competitividad, lo que permite a las empresas la consolidación, el crecimiento y el impacto positivo en el mercado dotándolas de ventajas competitivas que les permitan enfrentarse a empresas posicionadas internacionalmente, además de generar proyección empresarial más allá de

las fronteras nacionales y sobre esta base es necesario mencionar que para lograr la competitividad es necesario lograr que las diferentes dimensiones armonicen y trabajen en función al mismo objetivo.

Por otro lado, (Martínez, R.; Charterina, J. y Araujo, A., 2010) tras evaluar diversas dimensiones bajo la visión de la organización basada en recursos (VBR), consideran que las dimensiones resultantes son las capacidades directivas, las capacidades de innovación, las capacidades de marketing y las capacidades de calidad, las cuales explican la competitividad empresarial, y en su modelo propuesto otorgan mayor peso a las capacidades directivas considerándolo como factor determinante y precedente de las demás capacidades y recursos de la empresa.

“Parece que la clave para la obtención de un desempeño superior no se encuentra en la tenencia de recursos empresariales y capacidades directivas superiores en sí, sino en cómo esos recursos y capacidades empresariales pueden ayudar y facilitar el proceso de concepción y desarrollo de otros recursos y capacidades capaces de generar rentas, es decir, en la interacción de las capacidades directivas con el resto de recursos y capacidades de la empresa”. (Martínez, R.; Charterina, J. y Araujo, A., 2010, pág. 173)

Concordando con esta afirmación, Armayah, Sumardi, K Damang, & M Munizu (2019); Fuentes, N.; Osorio G.; & Mungaray A. (2016); Medeiros V., & Gonçalves L. (2019); Mora-Riapiraa, E.; Vera-Colina, M.; y Melgarejo-Molina Z. (2015); Saavedra (2012) y la presente investigación coinciden en afirmar que las empresas que poseen capacidades directivas superiores, gestionan y presentan capacidades humanas, organizativas, de innovación, de marketing y de calidad, que les conducen a desempeños superiores y en contraste con esta aseveración se

puede observar que en el modelo de regresión y análisis de correlaciones de la presente investigación, los recursos resultantes que tienen mayor peso y relación con la competitividad son los recursos intangibles, seguido de los recursos humanos y los recursos de capital organizacional que forman parte de los recursos estratégicos de gestión empresarial, para lo cual se requiere de una administración oportuna donde resalten capacidades directivas optimas y con visión empresarial que permita la coordinación, el enlace y la interrelación de los recursos estratégicos, generando, desarrollando y dando lugar a nuevos recursos y capacidades empresariales.

“De hecho, es ese efecto catalizador de otras capacidades de la empresa la verdadera fuente de competitividad que emana de las capacidades directivas, y no su posesión en sí misma.”
(Martínez, R.; Charterina, J. y Araujo, A., 2010, pág. 180)

De acuerdo con, Armayah, Sumardi, K Damang, & M Munizu (2019), Barney, J.; Wright, M. & Ketchen, D. (2001), Grant R. M. (1996), Porter M. (1990) el concepto de competitividad o éxito competitivo se encuentra íntimamente relacionado al concepto de desempeño empresarial; de hecho, la generación de las rentas derivadas de las ventajas competitivas dará como efecto un desempeño mayor y, por tanto, una mejor posición relativa de la empresa respecto al sector y a su competencia. Por tanto, la medición del desempeño empresarial permite la medición del éxito competitivo, donde el desarrollo de los factores internos es valioso para generar diferenciación con respecto al sector donde se desenvuelve.

En este mismo sentido, (Martínez, R.; Charterina, J. y Araujo, A., 2010), establecen que las empresas con capacidades directivas superiores se caracterizan por contar con una visión a seguir estratégica y clara que

guía a toda la organización, una adecuada cualificación de los trabajadores de la empresa, que se encuentren preparados para conllevar procesos efectivos, la constante introducción de mejoras e innovaciones desde la dirección y gestión, así como una constante inversión orientada a la capacitación y desarrollo de sus trabajadores, innovaciones y diversidad aplicados en sus productos, la capacidad de adaptarse a mercados nuevos, la introducción de prácticas innovadoras en los procesos de producción y comercialización, la investigación y la búsqueda de nuevos mercados que permitan conocer a profundidad a la demanda y a su competencia, lo que repercutirá en la generación de valor para sus clientes y diferenciación en el mercado.

Sin embargo, en los resultados de la presente investigación se revela que la mayoría de las mypes agroexportadoras no cumplen con los requisitos y características mencionados líneas arriba, sino que contrariamente poseen grandes insuficiencias con respecto a esos factores, donde se observa ausencia de recursos físicos y financieros, falta de tecnologías acorde al sector, falta de capacitación adecuada al personal, ausencia de planificación estratégica, baja innovación en el producto y procesos, ausencia de tecnologías y sistemas de información, casi nula investigación de mercados, bajo conocimiento del mercado, ausencia de conciencia ambiental, bajo nivel de poder de negociación con clientes y proveedores, sumado a factores externos negativos como bajo de soporte de instituciones, falta de políticas de apoyo a la exportación y cambios constantes en la demanda y factores climáticos que afectan y ponen en riesgo la producción de las empresas.

Por otra parte, en opinión de los empresarios agroexportadores, la fuente de competitividad no solo se deriva de los recursos internos de las empresas sino también de factores externos apropiados que incentiven la exportación y que generen las condiciones para el logro de la

competitividad empresarial, donde el papel del gobierno es trascendental para el éxito competitivo, ya que las empresas exportadoras no solo se tratan de productos y procesos sino también dependen de las políticas de gobierno que permitan la estabilización del mercado y el empuje hacia la internacionalización de sectores productivos con potencial exportador.

De acuerdo al modelo contrastado se puede afirmar que las empresas que desarrollan y potencializan sus recursos estratégicos de gestión empresarial alcanzan desempeños superiores, lo cuales se manifiestan en el incremento de su nivel de ventas y rentabilidad en comparación a las empresas competidoras del sector, en donde la dimensión con un mayor poder explicativo sobre la competitividad de la empresa son los recursos intangibles, seguido de los recursos humanos y los recursos de capital organizacional respectivamente.

Bajo el mismo enfoque, Kumlu (2014) manifiesta que la insuficiencia de recursos estratégicos en la gestión empresarial se convierten en barreras internas para la exportación de las cuales el gestor de las empresas debe hacerse responsable, considerando los siguientes aspectos: problemas con el cumplimiento de estándares de calidad según el mercado al cual dirigen su exportación, mal manejo de diseños e imagen institucional que se adecuen al mercado meta, escasa información sobre la demanda y los mercados de exportación, deficiente organización en el área de exportación y recursos humanos no calificados para la realización de las actividades de exportación; estos problemas internos influyen en las exportaciones y en la competitividad empresarial; estos resultados y las mismas deficiencias se encuentran en la presente investigación y reafirman que la posesión de recursos estratégicos adecuados permite a las empresas exportadoras aprovechar oportunidades en el mercado internacional por medio del desarrollo de estrategias acordes al tipo y tamaño de la empresa

y de su ejecución efectiva con el objetivo de lograr un mejor desempeño exportador.

“Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) se ven limitadas por la escasez de recursos financieros, recursos gerenciales y tecnológicos, falta de marcas establecidas y productos innovadores, falta de la experiencia, habilidades y conocimientos necesarios en los mercados internacionales donde es evidente que estos recursos limitados parecen frustrar los esfuerzos de las mipymes por exportar.” (Kumlu, 2014, pág. 29)

Los recursos estratégicos significan un factor importante que influye en la estrategia empresarial y el enfoque de exportación, donde la visión basada en recursos proporciona la base teórica para alcanzar la competitividad (Fong, C.; Flores, K & Cardoza, L., 2017), no obstante en el caso de las mypes se identifican con patrones competitivos de actividad exportadora similares los cuales dependen de sus recursos y se ajustan a la estrategia y capacidades relacionadas estrechamente con el desempeño empresarial y la generación de ventaja competitiva, complementándose en un modelo integrador y coherente, por lo tanto cuando la empresa cuenta con los recursos necesarios y con la adecuada aplicación de las estrategias, debe conducir a un mejor desempeño exportador.

Desde el punto de vista de Restrepo J.; Vanegas J. (2015) las capacidades y recursos estratégicos con los que disponen las mypes, en su mayoría no son suficientes para una inserción exitosa en el mercado internacional; es por ello la importancia de realizar constantes evaluaciones en términos de recursos, habilidades y capacidades que den paso al desarrollo de estrategias que permitan su participación empresarial exitosa en la nueva dinámica exportadora de una forma apropiada y oportuna, lo que coincide con la presente investigación donde a pesar de

tratarse de diferentes países y sectores, se observa que la dinámica empresarial y los problemas latentes de la mype se enfocan en los mismos resultados, es por ello la importancia de considerar el análisis de propuestas de mejoras exitosas en mercados semejantes al nuestro con el objetivo de fortalecer y aprender de industrias que tienen el mismo objetivo empresarial y que han logrado avanzar un poco más con respecto al conocimiento y gestión de sus recursos estratégicos y al logro de la competitividad empresarial.

Kumlu (2014) también establece que la integración de los recursos intangibles y las estrategias competitivas de exportación son efectivas para superar las barreras exportadoras, facilitan la exportación y dan como resultado un mejor desempeño exportador, lo que se relaciona estrechamente a los resultados obtenidos en la presente investigación. La integración de los recursos y la estrategia es necesaria porque el análisis de forma individual no es suficiente para explicar el proceso exportador de las mypes, asimismo es necesario una comprensión más holística e integrada de los recursos necesarios y las estrategias competitivas de exportación que define el desempeño exportador y la competitividad.

En el caso de las mypes, la presente investigación aunada a diferentes estudios concluyen que los recursos intangibles tienen una mayor contribución a la competitividad empresarial, (Alam S.; Munizu M., & Jillbert J., 2019), (Armayah, Sumardi, K Damang, & M Munizu, 2019) (Cardona, 2011) (Dini, M & Stumpo, G., 2018) (Fuentes, N.; Osorio G.; & Mungaray A., 2016) (Hernández Silva, Frank E., & Martí Lahera, Yohannis, 2006) (Ibarra, M. A., González, L. A. y Demuner, M. del R., 2017) donde la estrategia de diferenciación es clave para el desempeño empresarial (Porter M. , 1990), considerando que la combinación de recursos intangibles hace una mayor contribución que los recursos

intangibles individuales en el desempeño de las exportaciones (Kumlu, 2014).

En lo que respecta a las mypes agroexportadoras en la Región de Tacna, Román (2017) obtuvo resultados que manifiestan que las mypes exportadoras presentan falencias internas y externas en el manejo de sus recursos, así como la insuficiente implementación en su gestión administrativa y empresarial, mostrando también escasa asociatividad, por lo que deben adoptar estrategias competitivas de asociación horizontal que les permita integrarse verticalmente como consorcio de exportación, promoción y ventas.

De la misma forma, los resultados obtenidos en la presente investigación nos revelan que el sector agroexportador de la Región de Tacna, se encuentra en un estado incipiente donde según los resultados estadísticos presentados anteriormente, más de un 49% de empresas agroexportadoras se encuentra en un nivel “bajo” con respecto a los recursos estratégicos de gestión empresarial, presentando fuertes deficiencias en la obtención y gestión de recursos tangibles, recursos intangibles, recursos humanos y recursos de capital organizacional, así también más del 48% de empresas agroexportadoras se encuentran en un nivel “bajo” con respecto a su competitividad, donde presentan niveles deficientes en las condiciones de factores relacionados a infraestructura, capital, equipo, tecnologías y sistemas de información, bajo control de las condiciones orientadas a la demanda como poco conocimiento del mercado, bajos controles de calidad, insuficiente innovación en el producto y carencia de conciencia ambiental, seguido de bajo desempeño con referencia a la estrategia, estructura y rivalidad empresarial que exhibe un alto riesgo de participantes nuevos, riesgo de sustitutos, falta de poder de negociación con clientes y proveedores, y alta intensidad de la rivalidad, otro factor deficiente es el bajo relacionamiento con industrias de apoyo y

soporte de instituciones, y sumado a estas dimensiones, los factores externos como el gobierno y el azar son una limitante a las mypes que afecta a su desempeño exportador y por ende su competitividad empresarial y sectorial, por lo cual se deben enfocar esfuerzos en identificar los puntos de mejora que permitan al sector seguir avanzando hacia la generación de ventajas competitivas, partiendo principalmente del aseguramiento de su sostenimiento y mejora continua en el mercado, por consiguiente (Yábar, 2020) indica que para el logro de la perdurabilidad empresarial sustentado en la autopoiesis organizativa, se debe valorar factores como el conocimiento del entorno y mercado, el modelo de negocios, la gestión estratégica, la gestión financiera, la eficiencia de procesos, la calidad del producto y/o servicio y la diferenciación.

Finalmente, la presente investigación por medio de los resultados ha puesto en manifiesto la realidad del sector agroexportador de la Región de Tacna, donde coincidentemente a otros estudios e investigaciones nacionales e internacionales se observa que las mypes agroexportadoras no cuentan con las herramientas internas y externas suficientes para el logro eficaz de la gestión de los recursos estratégicos lo que repercute significativamente en su competitividad, por lo cual es trascendental para el sector tomar inminentes medidas de cambio que les permitan aprovechar el potencial y el reconocimiento diferencial de la Región en la diversidad y calidad de la producción de algunos productos bandera, por medio del redireccionamiento de sus esfuerzos y estrategias hacia el enfoque de crecimiento empresarial y sectorial que los dote de fortalezas por medio de la potencialización y generación de recursos estratégicos de gestión empresarial que les permita enfrentar la cada vez más dura competencia en el mercado internacional y que indudablemente sumará y aportará significativamente a la mejora de la competitividad futura del sector.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

PRIMERA

La presente investigación permite concluir que los recursos estratégicos de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna, para el periodo de estudio 2020-2021, lo cual fue contrastado mediante las pruebas estadísticas no paramétricas que nos indicaron que los datos no poseen una distribución normal, por consiguiente se utilizó el estadístico Chi - cuadrado para determinar el grado de influencia, en donde los resultados mostraron un P- valor de 0.000 y siendo este valor menor al 0.05 se manifiesta una significancia positiva entre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador con un nivel de confianza del 95%. Así también, se identificaron niveles para ambas variables donde se evidenció que los recursos estratégicos de gestión empresarial aún se encuentran en un nivel bajo, donde un 49.6% de mypes agroexportadoras aún no cuentan con los recursos estratégicos apropiados que permita un buen desempeño empresarial, y en consecuencia la variable competitividad sigue el mismo criterio donde un 48.8% de mypes agroexportadoras se mantienen en un nivel bajo, por lo que las imposibilita a generar respuestas óptimas ante un mercado internacional competitivo y en constante cambio que exige que las empresas se superen continuamente. Por lo tanto, el diseño de un modelo de recursos estratégicos de gestión empresarial permitirá la mejora de la competitividad de las mypes agroexportadoras y servirá como guía teórica para el mejor análisis del comportamiento de los recursos estratégicos de gestión empresarial en la mype y su importancia de potencializarlos y dotar de herramientas estratégicas a las mypes que les permita la generación de ventaja competitiva empresarial.

SEGUNDA

La dimensión de recursos tangibles de gestión empresarial influye significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna, para el periodo de estudio 2020-2021, lo cual fue contrastado mediante la prueba estadística no paramétrica Chi-cuadrado la cual determinó la influencia mediante el P- valor de 0.000 y siendo este valor menor al 0.05 se manifiesta una significancia positiva entre la dimensión recursos tangibles de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador con un nivel de confianza del 95%. Así también los resultados indican que la dimensión de recursos tangibles se encuentra en un nivel bajo, donde el 49.6% de mypes agroexportadoras mantienen niveles bajos con referencia a los indicadores físicos y financieros lo que se traduce en bajos índices de uso de indicadores financieros para la toma de decisiones y en diferentes tipos de regímenes de propiedad del local principal de producción lo que les imposibilita su crecimiento y desarrollo empresarial poniendo en riesgo su continuidad y participación en el mercado nacional e internacional.

TERCERA

La dimensión de recursos intangibles de gestión empresarial influye significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna, para el periodo de estudio 2020-2021, lo cual fue contrastado mediante la prueba estadística no paramétrica Chi-cuadrado la cual determinó la influencia mediante el P- valor de 0.000 y siendo este valor menor al 0.05 se manifiesta una significancia positiva entre la dimensión recursos intangibles de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador con un nivel de confianza del 95%. Así también los resultados manifiestan un nivel bajo para la dimensión de recursos intangibles, donde el 54.4% de mypes

agroexportadoras mantienen niveles bajos con referencia a los indicadores de tecnología, redes sociales, cultura y marca; donde los principales resultados mostraron que las empresas agroexportadoras en su mayoría no utilizan apropiadamente las redes sociales, no cuentan con equipo y servicios informáticos que sirvan de soporte para su gestión empresarial, ausencia de visión y misión declarada que guíe las decisiones empresariales, falta de identificación de los trabajadores con la visión y misión, ausencia de mecanismos adecuados para dar a conocer su marca y falta de inscripción de marca en entidades reguladoras como Indecopi; todo ello resulta en desventajas internas que limitan la buena gestión empresarial y su reconocimiento en el mercado.

CUARTA

La dimensión de recursos humanos de gestión empresarial influye significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna, para el periodo de estudio 2020-2021, lo cual fue contrastado mediante la prueba estadística no paramétrica Chi-cuadrado la cual determinó la influencia mediante el P- valor de 0.000 y siendo este valor menor al 0.05 se manifiesta una significancia positiva entre la dimensión recursos humanos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador con un nivel de confianza del 95%. Así también los resultados indican que la dimensión de recursos humanos se encuentra en un nivel bajo, donde el 40% de mypes agroexportadoras mantienen niveles bajos con referencia a los indicadores de conocimiento y capacitación, lo que se ve reflejado en resultados deficientes de capacitación tanto por parte del dueño como de los trabajadores de las mypes, así también en el caso de empresas que sí reciben capacitación, estas se realizan en temas básicos que no permiten generar valor al producto ni a la empresa; contrariamente para los indicadores de comunicación y motivación se ha observado que el personal

de las mypes en estudio se integran fácilmente para el logro de objetivos y metas propuestos, se utilizan canales eficientes de comunicación y existe una adecuada evaluación de los trabajadores que permiten identificar habilidades y destrezas para los diferentes puestos de trabajo, esto se reafirmó también por medio de la participación de los dueños de las agroexportadoras los cuales justificaron estos buenos indicadores debido a la condición de las mypes, donde existe poca cantidad de trabajadores lo que les permite mantener un buen vínculo de comunicación y motivación entre sus trabajadores, lo que les permite mantener una relación horizontal reflejada entre la confianza, amistad y relación familiar entre el dueño y sus trabajadores.

QUINTA

La dimensión de recursos de capital organizacional de gestión empresarial influye significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna, para el periodo de estudio 2020-2021, lo cual fue contrastado mediante la prueba estadística no paramétrica Chi- cuadrado la cual determinó la influencia mediante el P-valor de 0.000 y siendo este valor menor al 0.05 se manifiesta una significancia positiva entre la dimensión recursos de capital organizacional de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador con un nivel de confianza del 95%. Así también los resultados indican que la dimensión de recursos de capital organizacional se encuentra en un nivel bajo, donde el 50.4% de mypes agroexportadoras mantienen niveles bajos para los indicadores de estructura organizacional, planeación y sistemas, lo que se ve reflejado en la persona encargada de dirigir la empresa, que en su mayoría es el mismo dueño, en contraste de pocas empresas que contratan a un profesional experto que tenga conocimiento en gestión empresarial y estrategias de exportación, así también se encontró una reducida cantidad de trabajadores por empresa lo

que no les permite cumplir con actividades y funciones empresariales claves para la especialización y exportación internacional adecuada al sector empresarial, seguido de procesos y procedimientos que no se encuentran plasmados en documentos lo que no les permite estandarizar correctamente y seguir un patrón continuo que genere condiciones de calidad en sus procesos y procedimientos resultando en productos de baja calidad, por otro lado los resultados también indican que la mayoría de empresas agroexportadoras no cuentan con un plan estratégico que respalde sus operaciones y que guíe sus actividades futuras enfocadas a estrategias de internacionalización, asimismo los resultados mostraron que son casi nulos los sistemas de información (software) con los que cuentan las empresas, caracterizándose por la utilización de sistemas básicos y obligatorios como los contables – tributarios, ventas, logística y en muchos casos no cuentan con ningún tipo de sistemas de información, lo que les impide gestionar convenientemente las funciones básicas empresariales. Por lo contrario, los indicadores de control reflejaron resultados positivos ya que debido a que son mypes, la supervisión del cumplimiento de funciones y los controles de verificación al proceso productivo son más fáciles de realizar por su simplicidad organizacional y escaso número de trabajadores.

SEXTA

Con respecto a los resultados de la variable dependiente, se evidenció un nivel bajo para la competitividad, donde los resultados mostraron un 48,8% de empresas agroexportadoras que poseen un nivel bajo con relación a su competitividad, lo que se explica en sus bajos índices tanto para sus dimensiones como para sus indicadores, en donde un 52% de mypes agroexportadoras mantienen un nivel bajo para las condiciones de los factores lo que se traduce en una inadecuada infraestructura que les permita cumplir con las exigencias de la demanda, con carencia de

almacenes propios, falta de disponibilidad de mano de obra en el mercado local, falta de disposición de capital financiero que les permita aprovechar oportunidades de inversión, falta de transporte propio, falta de equipos y maquinarias especializados para funciones de producción y exportación, ausencia de tecnologías y sistemas de información y poca capacidad de endeudamiento. Seguido de un 57.6% de empresas agroexportadoras que mantienen un nivel bajo en las condiciones de los factores lo que se refleja en falta de certificaciones de calidad para la exportación, falta de conocimiento sobre las exigencias de calidad del mercado internacional, limitado acceso a mercados de destino, bajo conocimiento e investigación de mercados, tiempos de entrega deficientes, baja participación de tecnologías innovadoras en procesos y productos, y ausencia de conciencia ambiental. Así también un 50.4% de empresas agroexportadoras mantienen un nivel bajo respecto a la estrategia, estructura y rivalidad empresarial lo que se manifiesta en un alto riesgo de participantes nuevos, un alto riesgo de sustitutos, falta de diferenciación, bajo poder de negociación con clientes y proveedores y alta intensidad de la rivalidad. Del mismo modo, un 61.6% de las mypes agroexportadoras mantienen un nivel bajo con respecto a la dimensión industrias relacionadas y de apoyo donde existe un deficiente soporte de instituciones, falta de asociatividad, poca tercerización de procesos y bajo vínculo con el sistema financiero. Igualmente, un 50.4% de mypes agroexportadoras mantienen un nivel bajo para la dimensión Gobierno, lo que se reflejado en la ausencia de políticas económicas y tributarias en beneficio de empresas exportadoras, fluctuante tipo de cambio y un bajo conocimiento de tratados internacionales. y por ultimo un 68.8% de las mypes agroexportadoras se mantienen en un nivel bajo con respecto a la dimensión Azar, donde se evidencian constantes cambios en la demanda y afecciones por cambios climáticos. Todos los factores desarrollados y mencionados líneas arriba, repercuten negativamente en la competitividad empresarial de las mypes del sector agroexportador y las limita en su participación de mercado internacional.

SÉPTIMA

La investigación desarrolló un amplio marco teórico respaldado en investigaciones precedentes relacionadas a las variables y población de estudio, así como teorías y modelos de autores reconocidos internacionalmente que permitieron la generación de un nuevo instrumento de medición tanto para la variable de recursos estratégicos de gestión empresarial como para la variable de competitividad, adaptado a la realidad de las mypes agroexportadoras de la Región de Tacna. Los modelos teóricos de Grant R. M. (1996) y Porter M. (1985) han permitido el desglose y estudio de dimensiones e indicadores de gran importancia para el sector en estudio y se ha demostrado que a pesar de los años de presentado estos modelos, sus aportes siguen vigentes en la actualidad y permiten una medición y análisis a profundidad de las variables de estudio, en donde los resultados alcanzados siguen una tendencia y existe una aproximación en comparación de los antecedentes de estudios considerados en la investigación.

OCTAVA

La investigación siguió un enfoque cuantitativo, basado en una metodología de tipo básica puesto que estuvo encaminada a la observación y análisis de las variables de investigación, donde el diseño de investigación fue explicativo secuencial, ya que el proceso siguió un orden sistematizado basado en una serie de fases o etapas secuenciales que ayudaron a la recolección y análisis de los datos cuantitativos, asimismo la investigación fue no experimental, por lo que no se manipularon las variables, además de ser de corte transversal porque la investigación se llevó a cabo en un periodo de estudio determinado, de esta manera se aplicó un cuestionario mediante la plataforma Google Forms dirigido a la población de estudio que estuvo conformada por 127 mypes del sector

agroexportador de la región de Tacna, por lo que es importante resaltar que el cuestionario siguió un proceso de validación rigurosa por medios estadísticos y de expertos, lo que ha permitido obtener resultados y evidencia empírica sobre la relación de las variables estudiadas, lo cual ha sido contrastado por medio de la participación de empresarios que permitieron explicar diferentes comportamientos y resultados de la investigación.

NOVENA

Los resultados obtenidos de la presente investigación y el modelo teórico resultante que considera ambas variables, tienen un importante y significativo aporte a nivel académico, empresarial y estatal. Desde la perspectiva académica, la investigación aporta nuevos análisis, resultados y enfoques que permiten seguir una línea de investigación alineada a las variables de estudio y a las mypes del sector agroexportador, y a diferencia de investigaciones precedentes, los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad se estudian, se analizan y se integran bajo un mismo escenario el cual se vincula al sector exportador por lo que el presente estudio aporta conocimientos adicionales a los ya encontrados, además de generar un nuevo modelo teórico que permite el estudio y la relación de ambas variables de estudio. El modelo propuesto y los resultados obtenidos también son de utilidad para los empresarios y dueños de las mypes agroexportadoras, así como para funcionarios estatales relacionados a la exportación, así también los empresarios dueños de las mypes pueden hacer uso del modelo propuesto que les permita identificar y desarrollar los recursos estratégicos de gestión empresarial acorde a su sector y que aporte a la mejora en su desempeño exportador y a su futura competitividad.

5.2. RECOMENDACIONES

PRIMERA

Se recomienda a las mypes del sector agroexportador de la región de Tacna, fortalecer la identificación y generación de recursos estratégicos de gestión empresarial lo cual les permitirá enfrentar las diferentes deficiencias de gestión y problemática encontrada en el estudio, por lo tanto se debe trabajar con un enfoque transversal en la capacitación continua donde se debe incluir las nuevas exigencias y tendencias del mercado internacional y a su vez implementar nuevas formas de gestión empresarial que les permita mejorar los resultados y por ende su competitividad empresarial. Primero, se sugiere realizar un diagnóstico situacional empresarial del sector y seguidamente trabajar en la mejora de los recursos estratégicos tangibles, intangibles, humanos y de capital organizacional por medio de acciones y actividades específicas como la de promover la asociatividad del sector incluyendo a los agentes involucrados en la cadena productiva, resultando así en la eficiencia y flexibilidad del sector hacia la excelencia empresarial, también se debe considerar el fortalecimiento de las capacidades y habilidades de los empresarios en la gestión empresarial para lo cual pueden acogerse a capacitaciones y entrenamientos realizadas por el ministerio de producción, los cuales buscan generar mecanismos que permitan dotar a los empresarios de herramientas para el mejor uso de sus recursos y el incremento en sus niveles de desempeño, lo que otorgará mayores posibilidades de crecimiento en el contexto local, nacional e internacional.

SEGUNDA

Uno de los aspectos analizados en los resultados de la investigación fue la concentración de las ventas en pocos mercados, un factor que es y seguirá siendo uno de los principales retos, por lo que se

recomienda a las mypes del sector agroexportador de Tacna la urgente necesidad de diversificación de la canasta agroexportadora que les permita ampliar sus opciones de ingreso a nuevos mercados, para lo cual es imprescindible la superación y crecimiento constante por medio de la mejora en la gestión de marca, mejora en el proceso productivo, innovación en el producto y la adquisición de certificaciones de calidad que resultara en la ampliación de las ventanas de exportación. Y con el objetivo de lograr diversificar la producción se recomienda al Ministerio de producción por medio de especialistas en siembra, realizar capacitaciones constantes en producción de cultivos según periodos estacionales donde se establezcan programas de reconversión y de diversificación productiva que incluyan mejoras y cambios a nivel técnico, tecnológico y de gestión.

También se observó en los resultados que una gran parte de los agroexportadores no cuentan con el título de propiedad de sus parcelas, y en muchos casos el régimen de propiedad corresponde a posesionario, lo que contribuye a la informalidad y bajas condiciones para la exportación, por lo tanto, se recomienda a la Municipalidad Provincial de Tacna, incrementar la seguridad jurídica del sector agroexportador, por medio de la promoción y generación de mejores condiciones que permitan la mejora del saneamiento físico legal, formalización y titulación de las tierras y parcelas de los agroexportadores, según el marco de la ley y normatividad vigente, asimismo contribuir a la expansión y modernización de las tierras promoviendo inversiones colaborativas entre estado-empresa para mejoras en el mecanismo de riego y siembra que fomente la productividad sectorial y la exportación de calidad.

En este mismo sentido se recomienda al Ministerio de agricultura y riego la implementación de mecanismos de gestión del riesgo de desastres, donde se establezca la priorización de elaboración de

pronósticos de riesgo agroclimático, los cuales deben ser debidamente focalizados y socializados oportunamente con los agroexportadores a fin de prevenir desastres naturales o deficiencias en la producción.

TERCERA

Se recomienda a Promperú por medio del Ministerio de Producción, continuar con el “*Programa: Ruta exportadora*” y extenderla a mypes que no pertenecen a ningún tipo de asociación, en el programa también se debe buscar fortalecer la investigación, la capacidad innovadora y creativa de las empresas por medio de la consolidación de redes e infraestructura de referencia en materia de innovación, impulsar producciones con mayor valor agregado mediante la investigación y la aplicación de nuevas herramientas tecnológicas, así también integrar la participación académica a través de la universidad fomentando la cooperación entre agentes del estado, universidad y empresa.

Asimismo, se deben brindar capacitaciones constantes a los agroexportadores, donde se facilite el acceso a las diversas plataformas del estado, por medio de la simplificación de la información y la adaptación a las necesidades de los agroexportadores, para ello el ministerio de producción debe necesariamente actualizar los datos y la información referida al sector que les permita focalizar las capacitaciones adaptándolas a los tiempos y espacios que sean accesibles para los empresarios agroexportadores. Las capacitaciones deben ir enfocadas a brindar información clara y digerible sobre los tratados de libre comercio, beneficios tributarios de la exportación, registro de marca ante Indecopi, planificación y organización de procesos de producción, asociatividad, incoterms, negociaciones y contratos internacionales, almacenaje, certificaciones de calidad, mercados internacionales, entre otros, los cuales deben realizarse bajo el acompañamiento individualizado de agentes de

exportación que les permita la aplicación, el seguimiento y el logro efectivo de los objetivos deseados.

CUARTA

Se recomienda al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo apoyar a las empresas e instituciones relacionadas al sector agroexportador para que actúen desde una perspectiva global, trabajando en la proyección de una imagen de región atractiva con respecto a la agroexportación, donde se establezca una marca regional que destaque las características diferenciadoras del sector agroexportador de la región de Tacna, por medio de la incorporación de exigencias internacionales, impulsando la eficiencia y productividad de las mypes que permita contribuir a la competitividad país desde una excelencia en la región.

QUINTA

El ministerio de producción, junto al ministerio de comercio exterior y turismo deben incentivar la participación de los empresarios en eventos nacionales e internacionales de exportación a través de la coordinación y generación de eventos locales y nacionales como ferias de negocios integradoras que los preparen para la participación y representación a nivel internacional, todo ello con el objetivo que puedan dar a conocer su oferta exportable y puedan lograr el ingreso a nuevos y más mercados internacionales, para ello es necesario trabajar en la integración empresarial de agroexportadores que les permita enfocar sus esfuerzos hacia objetivos sectoriales, donde se establezcan capacitaciones sobre procesos y requisitos de ingreso a nuevos mercados por medio de la creación de la ventanilla única de apoyo a la empresa exportadora que busque el aseguramiento del cumplimiento de términos y exigencias de calidad y trabajen articuladamente con Indecopi para que les permita lograr la simplificación del proceso en la obtención de certificaciones de

calidad y seguidamente integrar a otras instituciones que aporten a la mejora productiva del sector.

SEXTA

El estado peruano mediante sus diferentes organismos debe contribuir al sector agroexportador velando por el cumplimiento de condiciones básicas necesarias para el desarrollo empresarial, brindando una infraestructura adecuada y moderna que les permita desarrollar apropiadamente sus funciones empresariales, incluyendo canales de comunicación eficientes, puertos seguros, carreteras adecuadas, energía eléctrica eficiente en chacras y parcelas, conectividad y ampliación de redes de internet e integración de negocios regionales, donde la dotación de infraestructura de riego es un elemento importante que contribuye a la mejora de la productividad agroexportadora, generando rendimientos superiores en las tierras, para lo cual se debe priorizar la inversión conjunta y cofinanciada con gobiernos regionales y locales en proyectos de riego de pequeña y mediana escala, asegurando su calidad técnica y el apoyo en capacitación y asistencia técnica al exportador, asimismo se debe generar condiciones para la inversión pública y privada en el mejoramiento y promoción de aplicación de nuevas tecnologías aplicadas en la producción de productos exportables.

SEPTIMA

Se recomienda al Ministerio de economía y finanzas y al Ministerio de agricultura y riego buscar el fortalecimiento y expansión de los mercados de crédito y el aseguramiento agrario para los micro y pequeños agroexportadores en Tacna, por medio de la consolidación y expansión del otorgamiento de créditos por parte de Agrobanco, asimismo se debe promover el desarrollo de instrumentos de financiamiento público y privado para la capitalización agraria (tierras, tecnologías, equipamiento,

innovaciones) tanto para empresarios con parcelas individuales, como para las organizaciones, las asociaciones y las cooperativas de agroexportadores. Así también es necesario reforzar los mecanismos de difusión de la información sobre requisitos y beneficios para acceder a créditos, los cuales deben ser ampliamente socializados con los empresarios del sector agroexportador.

OCTAVA

Se recomienda al Ministerio de producción, promover y orientar acerca de los procesos para la certificación productiva orgánica, asimismo la generación de un enfoque en el comercio justo y la introducción de una filosofía empresarial en base a la gestión ambiental rentable por medio de capacitaciones sobre el manejo de residuos. Así también es necesario promover la organización de empresarios, por medio de la facilitación para la formalización de organizaciones empresariales y la identificación y promoción de cadenas de valor y clúster relacionados al sector exportador, que fomenten la reducción de costos y la articulación de negocios justos y sostenibles entre los diversos actores involucrados.

NOVENA

A partir de las conclusiones y reflexiones realizadas en la presente investigación, se sugiere fortalecer líneas futuras de investigación que ahonden en la relación de los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad, que permita profundizar en las variables ya desarrolladas, permitiendo ampliar esta investigación en sectores similares y en otros ámbitos territoriales como nacionales y permita la comparación con otros sectores. Otro aspecto a tomar en cuenta en futuras investigaciones es la incorporación de variables adicionales que expliquen la competitividad empresarial y que complementen los hallazgos y resultados presentados.

PROPUESTA

En este apartado se detalla la propuesta de un nuevo modelo denominado “*Modelo de crecimiento empresarial basado en recursos estratégicos*”, el cual tiene como base y sustento el análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación los cuales manifestaron diferentes deficiencias y problemáticas en la gestión de recursos de las mypes agroexportadoras demostrando su influencia en la competitividad, por lo tanto, por medio de la presente propuesta de modelo se pretende desglosar diferentes dimensiones e indicadores que expliquen la competitividad en sus diversas fases relacionado al crecimiento empresarial tomando como punto de partida el desarrollo de recursos estratégicos de gestión empresarial.

Como base del modelo se consideran los recursos estratégicos de gestión empresarial, estos recursos parten desde los básicos hasta los especializados y se detallan a continuación:

- ✓ *Recursos Tangibles*: Son aquellos que tienen significancia material y pueden ser cuantificables, son aquellos activos de la empresa que forman parte del soporte físico empresarial, lo que les permite ser rápidamente ser identificados y medibles en el seno empresarial.

Entre los recursos tangibles considerados en el modelo tenemos a los siguientes:

- Terrenos y edificios
- Infraestructura
- Materia Prima
- Maquinaria y equipo
- Recursos utilizados en el proceso productivo

- ✓ *Recursos Intangibles:* Los recursos intangibles contribuyen mucho más que los tangibles al valor de sus activos totales. Los recursos intangibles son aquellos recursos inmateriales que no pueden ser medidos ni cuantificados a diferencia de los recursos tangibles, por ello tampoco cuentan con un soporte físico que los sustente, asimismo forman parte de un tipo de información y de la generación del conocimiento empresarial. Usualmente los recursos tangibles se desvalorizan con el tiempo debido a que se pueden desgastar por el uso, sin embargo, los recursos intangibles cobran valor, fuerza y calidad con el paso del tiempo.

Entre los recursos intangibles considerados en el modelo tenemos a los siguientes:

- Financieros
 - Económicos
 - Tecnologías de información y comunicación
 - Imagen
 - Marca
 - Reputación
- ✓ *Recursos Humanos:* Son un conjunto de recursos que generan conocimientos, experiencias y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, como consecuencia de la coordinación y cooperación entre el talento humano y los otros recursos de la empresa.

Son aquellos que otorgan valor a la producción de la empresa por medio de la formación y experiencia de los trabajadores los cuales determinan las destrezas posibles

para la empresa, por lo tanto, la adecuada gestión del recurso humano tiene como objeto la organización, potencialización y maximización del desempeño de su capital humano con el fin de aumentar su productividad.

Entre los recursos humanos considerados en el modelo tenemos a los siguientes:

- Desarrollo de habilidades
- Conocimiento
- Capacitación
- Entrenamiento
- Control y supervisión
- Relaciones Laborales
- Comunicación
- Motivación

- ✓ *Recursos de Capital Organizacional:* Son un conjunto de factores que permiten la realización de las actividades propias de la empresa sin necesidad que el dueño o gerente se encuentre presente, dando lugar a la toma de decisiones efectiva y oportuna, generando valor agregado y por ende competitividad a las empresas.

Entre los recursos de capital organizacional considerados en el modelo tenemos a los siguientes:

- Estructura Organizacional
- Alineación entre Visión - Misión - Objetivos y Estrategia
- Métodos de gestión
- Estructura Empresarial
- Cultura Organizacional

- Planeación
- Sistemas

✓ *Recursos de Innovación Tecnológica:* Son un conjunto de factores ligados a la mejora de procesos y productos enfocados en cambios continuos por medio del uso y la aplicación de nuevas tecnologías que permitan mejores resultados y que contribuyan a la diferenciación empresarial.

Entre los recursos de innovación tecnológica considerados en el modelo tenemos a los siguientes:

- Inteligencia Comercial
- Investigación + Desarrollo + innovación
- Capacidad Emprendedora
- Gestión Tecnológica
- Gestión de la calidad
- Especialización

✓ *Recursos de Valor:* Estos recursos están enfocados hacia el compromiso que tiene la empresa con el ambiente y contexto en el que se desenvuelve, por medio del desarrollo de estos recursos la empresa manifiesta su responsabilidad e identificación con el medio en el que se sitúa, asimismo considera, involucra y contribuye a su comunidad y sociedad de manera voluntaria y solidaria.

Entre los recursos de valor considerados en el modelo tenemos a los siguientes:

- Responsabilidad Social Empresarial
- Gestión Ambiental Rentable

La generación y desarrollo de estos recursos dependen en un alto grado de la gestión propia de la empresa, y mientras más se desarrollen y se obtengan es significancia que la empresa se encuentra en crecimiento, en el caso de las mypes usualmente inician sus operaciones y funciones empresariales solo con los recursos físicos y mientras van creciendo van desarrollando y obteniendo más recursos que les permite lograr mayor especialización y posicionamiento en el mercado. Los recursos de innovación tecnológica y de valor son generalmente desarrollados por la mediana y gran empresa que cuentan con los demás recursos mejor implementados e integrados lo que les permite mirar hacia mejoras constantes e invertir esfuerzos por mantener su crecimiento y su imagen empresarial, no solo enfocándose en su crecimiento interno sino en una nueva perspectiva y filosofía empresarial que incluye la mirada hacia su entorno.

La combinación de estos recursos junto con las habilidades empresariales y la implementación de estrategias efectivas aplicado a las diferentes áreas de la empresa como la organización, gestión, operaciones, mercadeo y el propio desempeño empresarial permite la formación de capacidades empresariales que dan lugar a la identificación, generación y enfoque en el “*Core Competence*” que no es otra cosa que las competencias centrales de la empresa, lo que les permite identificar su capacidad diferenciadora y el núcleo modular de la empresa, que junto al aprovechamiento de indicadores ligados al vínculo externo les permitirá generar ventaja competitiva y valor compartido.

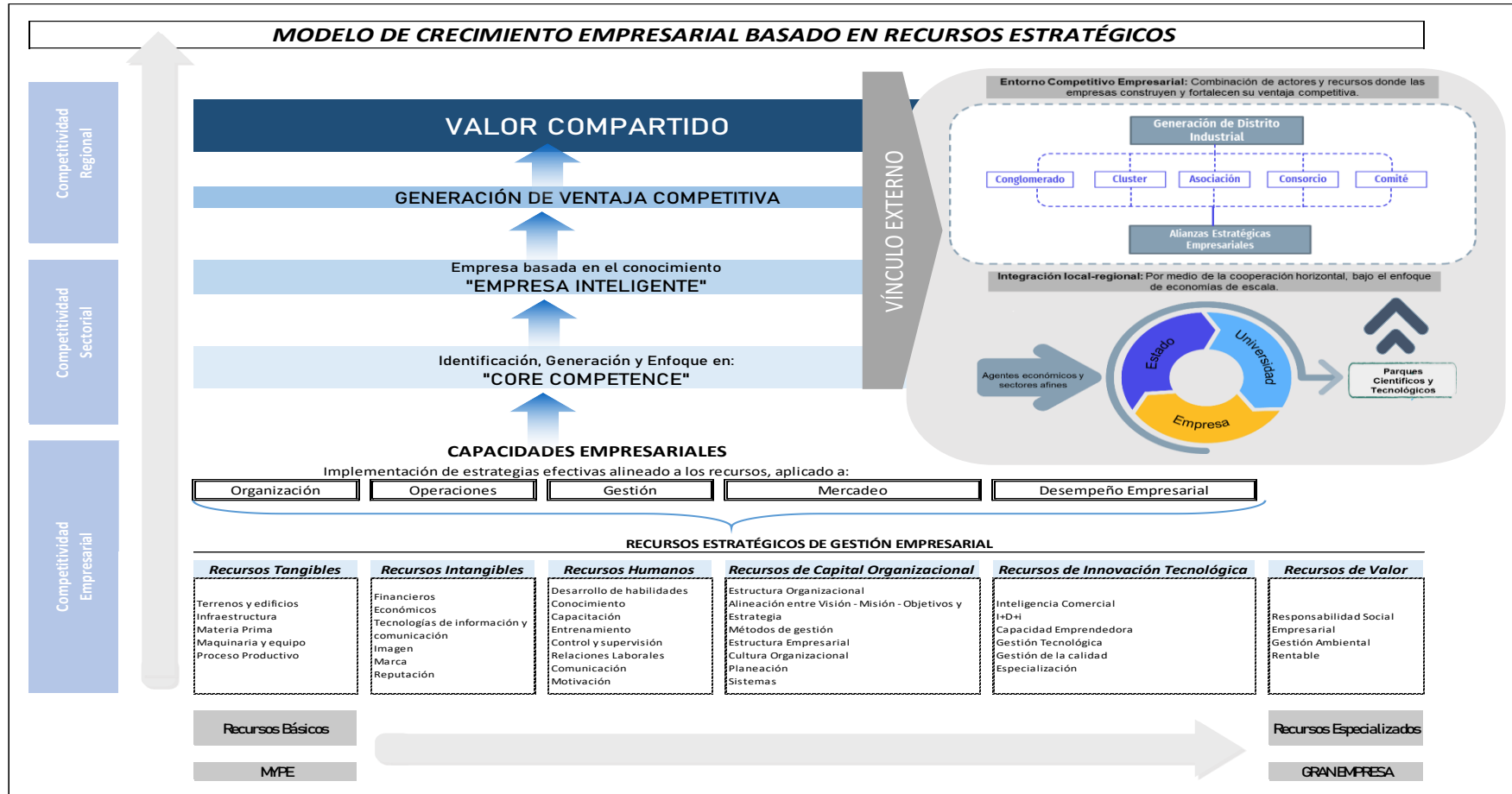
El vínculo externo debe involucrar agentes económicos y sectores afines que por medio de la integración y trabajo continuo de la triple hélice, es decir estado, universidad y empresa se generen mejoras productivas y beneficios para el sector, resultando en parques científicos y tecnológicos que contribuyan a la generación de distritos industriales los cuales deben

ser formados e integrados por alianzas estratégicas empresariales que muestren una integración local y regional por medio de la cooperación horizontal que permita el desarrollo de economías de escala, todo ello articulado y bajo una perspectiva de un entorno competitivo empresarial que por medio de la combinación de recursos y actores las empresas puedan construir y fortalecer su ventaja competitiva.

En el modelo también se observa que la competitividad va transformándose de acuerdo al crecimiento de la empresa donde la competitividad empresarial está ligada a la capacidad de una empresa para crear, mantener y mejorar el uso de sus recursos y por medio de la implementación de estrategias ganar rentabilidad y diferenciación en el mercado, sin embargo, cuando la empresa logra generar su “core competence” con la ayuda del vínculo externo pasa de ser una competitividad empresarial a una competitividad sectorial ya que involucra a todo un sector y a un entorno competitivo mejorado a través de la participación de empresas inteligentes que comparten información y generan beneficios por medio de la integración sectorial, lo que da lugar a la generación e identificación de la ventaja competitiva y de valor compartido no solo hacia el sector productivo sino hacia la comunidad y sociedad en la que se desenvuelve logrando así una competitividad regional que integra y vincula empresas con ventajas competitivas independientes que unidas generan valor y diferenciación para su región, impulsando la eficiencia y productividad empresarial que aporta económica y socialmente a la mejora de la excelencia de su región y contribuye a la mejora de la competitividad país.

Y finalmente, se presenta el esquema teórico del “Modelo de crecimiento empresarial basado en recursos estratégicos de gestión empresarial”

Figura 99
Modelo de crecimiento empresarial basado en recursos estratégicos.



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se sintetizan los aportes generados mediante el modelo propuesto:

Aporte Teórico: Se identificaron las dimensiones de los recursos estratégicos de la gestión empresarial, asimismo se presentan indicadores para poder medirlos y evaluarlos, además, se complementa el marco teórico estudiado mediante la incorporación de dos nuevas dimensiones de recursos estratégicos que permiten actualizar y complementar otras teorías y modelos propuestos anteriormente.

Aporte Académico: Por medio de la investigación se comprobó estadísticamente la significancia entre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad y en base a ello se presenta un nuevo modelo de crecimiento basado en recursos estratégicos, que permitirá tener una nueva mirada de las variables generando nuevas y futuras líneas de investigación que aporten al desarrollo sostenible empresarial.

Aporte Social: Se ha generado un nuevo modelo que permitirá la evaluación empresarial y sectorial partiendo desde el análisis de recursos estratégicos y posición competitiva de la micro y pequeña empresa hasta la gran empresa, lo que les permitirá identificar cuáles son sus recursos claves y qué línea seguir para lograr el crecimiento empresarial y la competitividad regional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adex. (2018). *La agroexportación en el Perú*. Lima: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica.
- Alam S.; Munizu M., & Jillbert J. (2019). Effect of use of information technology on innovation capability, competitiveness, and firm performance: Case of manufacturing industry in South Sulawesi. *IOP Publishing*, 1-6. doi:doi:10.1088/1755-1315/235/1/012008
- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 33-46.
- Armayah, Sumardi, K Damang, & M Munizu. (2019). Supply chain collaboration and its effect on SMEs' competitiveness of seaweed business sector in Takalar Regency. *IOP Publishing*, 1-6. doi:10.1088/1755-1315/235/1/012015
- Ashill Nicholas J, Frederikson Mark, Davies John. (2003). Strategic marketing planning: a grounded investigation. *Eur J Mark*, 37.
- Banco Mundial. (2016). *EL GRAN GIRO EN AMÉRICA LATINA. RESTAURAR EL CRECIMIENTO A TRAVÉS DEL COMERCIO*. Washington. Obtenido de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25098/210993ovSP.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 1223-1370.
- Barney, J. (2001). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Prentice Hall.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal Management*, 99-120.
- Barney, J.; Wright, M. & Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 625-641.
- BCRP. (2020). *Síntesis de Actividad Económica de Tacna*. Tacna: Banco Central de Reserva del Perú.
- Bharadwaj Sundar G, Varadarajan P Rajan, Fahy John. (1993). *Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions*.

- BID. (2001). *Competitividad, el motor del crecimiento*. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Competitividad-el-motor-del-crecimiento.pdf>
- Botero, L. (2019). *Evaluación de la gestión internacional y su impacto en la competitividad: un enfoque multidimensional*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Burns, T; Stalker, GM. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock. .
- Cajavilca, W. (2018). *Ventajas competitivas y competitividad empresarial en las empresas exportadoras peruanas, 2006-2017*. Lima: Universidad Nacional Federico Villareal.
- Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista Electrónica Forum*, 113-147.
- Carrasco, J. C. (28 de Mayo de 2020). *Agraria.pe*. Obtenido de Agencia Agraria de Noticias: <https://agraria.pe/noticias/agroexportacion-del-peru-es-el-unico-sector-que-sigue-crece-21618>
- CEPAL. (2019). Comisión Económica para América Latina. *Revista de la CEPAL*.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los recursos humanos*. México.
- Collis, D. (1994). Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 143-152.
- Conner, K. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? . *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 121-54.
- Cool, K. and Schendel, D. (1988). Performance differences among strategic group members. *Strategic Management Journal*, 207-233.
- Coyne, K. (1986). Sustainable copetitive advantage-What it is and what it isn't. *Business Horizons*, 54-61.
- Cubbin, J. (1988). Is it better to weak firm in a strong industry or a strong firm in weak industry? *London Business School, Center for Business Starategy*, 49.
- Daft, R. (1983). *Organization theory and design*. New York: West Publishing.
- David, F. (2006). *Conceptos de la Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Dierickx, Ingemar y Karel Cool. (1989). Assets Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504 - 1513.

- Dini, M & Stumpo, G. (2018). *Mipymes en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Dirección Estadística Agraria. (2020). *EXPORTACION DE PRINCIPALES PRODUCTOS AGRICOLAS DE LA REGION TACNA - 2020*. Tacna: Región Tacna.
- Dirección Regional de Agricultura Tacna. (2020). *Síntesis Agraria de la Región Tacna*. Tacna: Región Tacna.
- Dirección Regional de la Producción Tacna. (2019). *Informe de Mypes Exportadoras*. Tacna: Produce.
- Dolán, S., Schuller, R.S., Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Enright, M., & Francés, A. y. (1994). *Venezuela, el reto de la competitividad*. Caracas: Ediciones IESA.
- Etkin, J. (1996). *La empresa competitiva. Grandeza y decadencia. Un cambio hacia una organización viable*. Chile: McGraw-Hill.
- FAO. (2019). *Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la Alimentación*.
- Fernández, M. (2005). *Introducción a la gestión empresarial*. Valencia: Universidad Politécnica Valencia.
- Fernandez, Z. & Revilla, A. (2010). Hacer de la necesidad una virtud: Los recursos de las PYMES. *Economía industrial*, 53-64.
- Fong, C.; Flores, K & Cardoza, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia*.
- Fuentes, N.; Osorio G.; & Mungaray A. (2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. *Revista Problemas del Desarrollo*, 83-106. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rpd.2016.03.003>
- Fuentes, N.; Osorio G.; & Mungaray A. (2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. *Problemas del Desarrollo*, 83-106.
- García, Francisco, Bartolomé Mareo, José Francisco Molina y Ramón Diego Quer. (1999). La capacidad de innovación como intangible empresarial: una aproximación a través de la gestión del conocimiento. *Revista Espacios*, 20(3).

- Gautam, R.; Barney, J.B.; & Muhanna, W.A. (2004). Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 23-37.
- Ghemawat, P. (1986). Sustainable advantage. *Harvard Business Review*, 53-58.
- Gómez, G.; Betancourt, J. & Zapata, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 38-49.
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 114-135.
- Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Grant, R. M. (1996). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Cívita.
- Hall, R. (1989). The Management of intellectual assets: A new corporate perspective. *Journal of General Management*, 53-68.
- Hansen, G.S. and Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance :The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 399 - 411.
- Hernández Silva, Frank E., & Martí Lahera, Yohannis. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *ACIMED - Scielo*.
- Hernández-Sampieri, M. C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixtas*. México: Mc Graw Hill Education.
- Hill, C.W. & Jones, G.R. (1996). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. Colombia: McGraw-Hill.
- Hughes Paul, Morgan Robert E. (2007). *Ind Mark Manage*.
- Hunt, S. (2000). *A general theory of competition*. Thousand Oaks.
- Ibarra, M. A., González, L. A. y Demuner, M. del R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 107-130.
- IPE. (01 de 07 de 2020). *Instituto Peruano de Economía*. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/crecimiento-economico/>
- Itami, Hiroyuki y Thomas Roehl. (1987). Mobilizing Invisible Assets. *Harvard University Press, Cambridge*, 186.

- Izquierdo B. & Schuster J. (2008). Construcción de indicadores para la competitividad. Caso de empresas dirigidas por mujeres en la Región de Xalapa, México. *Investigación Administrativa*, 82-102.
- Kaplan R. & Norton D. (2004). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. *Harvard Business Review*, 3-13.
- Kaplan, R. & Norton D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*.
- Kraatz Matthew S, Zajac Edward J. (2001). *How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: theory and evidence*. Organ Sci.
- Kumlu, Ö. (2014). The effect of intangible resources and competitive strategies on the export performance of small and medium sized enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24-34.
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Revista Omnia*, 158-184.
- Lee, Y. & Barney, J. B. (2016). Strategic Factor Markets.
- Lewis, P. And thomas, H. (1990). The linkage between strategy, strategic groups and performance in the UK retail grocery industry. *Strategic Management Journal*, 385-397.
- M. Kitson, R. Martin & P. Tyler. (2004). Regional competitiveness: an elusive yet key concept? *Regional Studies*, vol. 38, Nº 9.
- Mahoney, Joseph y Rajendran Pandian. (1992). The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 363 - 380.
- Martínez, R.; Charterina, J. y Araujo, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 165-188.
- Medeiros V., & Gonçalves L. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*, 8-27.
- Menon Anil, Bharadwaj Sundar G, Adidam Phani Tej, Edison Steven W. (1999). *Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and test*.

- Miller, D. & Le-Breton. (2005). Managing for the long run: Lesson in competitive advantage from great family business. *Harvard Business School*.
- MINAGRI. (2016). *Política Nacional Agraria*. Ministerio de Agricultura y Riego.
- MINCETUR. (2020). *Informe Regional Exportador*. Tacna: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- Ministerio de economía y finanzas. (2019). *Plan Nacional de competitividad y productividad*. Lima: Consejo Nacional de Competitividad y Formalización.
- Ministerio de Economía y Microfinanzas. (2021). *Tratados de Libre Comercio*. Lima: MEF.
- Miranda Hoyes, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Investigación y Negocios*, 20-27.
- Monterroso, E. (2016). Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, Vol. 3 Nro. 3:4-26.
- Mora-Riapiraa, E.; Vera-Colina, M.; y Melgarejo-Molina Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 79-87.
- Navarro, K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 30-45.
- Niven. (2002).
- OCDE. (2019). *Perspectivas económicas de América Latina 2019*. París: OECD Publishing. doi:DOI:<https://doi.org/10.1787/g2g9ff1a-es>
- Okpara, J. & Wynn, P. (2007). Determinants of Small Business Growth Constraints in a Sub-Saharan African Economy. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 24-35,2.
- Ortegón, L. (2014). *Gestión de marca*. Colombia: Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.
- Otero, S. & Taddei, C. (2018). Competitividad de empresas familiares. *Interciencia*, 236-241.
- Pelayo Díaz, Y. (2002). *Ventajas competitivas*. España: Universidad de Huelva.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Basil Blackwell.
- Porter, M. (1979). The structure within industries and companies performance. *The Review of Economics and Statistics*, 214-227.
- Porter, M. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. *Harvard University*, 78-94.

- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*.
- Produce. (2017). *Plan de competitividad empresarial*. Lima: Ministerio de la Producción.
- Produce. (2018). *Estudios Económicos - Estadísticas Mipymes*. Lima: Ministerio de la Producción.
- PROEXPANSION. (2005). *Generación de ventajas competitivas mediante el cluster*. Lima: Porexpanción.
- PromPerú. (2020). *Avances en la Agroexportación*. Lima: Produce.
- Restrepo J.; Vanegas J. (2015). Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa. *Cotaduría y Administración*, 836-863.
- Ricardo, D. (1817). *Principios de Economía Política y de Tributación*. London: John Murray, Albemarle-Street.
- Rojas, E. (2013). *Principales factores que impiden el crecimiento de las MyPES, propuesta de estrategias para el desarrollo competitivo*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Román, S. (2017). *Factores endógenos y exógenos determinantes en la propuesta de un modelo de asociatividad empresarial colectiva con fines de exportación para las micro y pequeñas empresas (MYPE) productoras de Pisco con denominación de origen (D.O.) de Tacna*. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Romero, D.; Pertuz, V. & Orozco, E. (2020). Factores determinantes de competitividad e integración organizacional: revisión sistemática exploratoria. *Información tecnológica*, 21-32. doi:<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500021>
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y Productividad en empresas familiares PYMES. *EAN*, 131-142.
- Roos, Goran y Johan Roos. (1997). Measuring your Company's Intellectual Performance. *Long Range Planning*, 413-426.
- Rubio, A. y Aragón A. (2007). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 103-126.
- Rumelt, R. (1984). Towards a Strategic Theory of the Firm. *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall: Englewood.
- Saavedra, L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, 93-124.

- Sánchez, S. & Herrera, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 133-146.
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. London.
- Solleiro, J. y Castanón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: The challenges for México's insertion in the global context. *Technovation*, 1059–1070.
- Suárez Hernández, Jesús y Santiago Ibarra Mirón. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Estudios económicos y empresariales*, 63-89.
- Suárez, I. (1994). El desarrollo de la empresa: un enfoque basado en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 25-36.
- SUNAT. (2020). *Exportaciones*. Tacna.
- SUNAT. (2020). *Exportaciones Peruanas - Agroexportación*. Perú.
- SUNAT. (07 de 01 de 2020). *Superintendencia Nacional de Administración Tributaria*. Obtenido de Orientación aduanera: <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/exportacion/index.html>
- SUNAT. (1 de Julio de 2020). *Superintendencia Nacional de Administración Tributaria*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/define-microPequenaEmpresa.html>
- Sunat. (2021). *Mypes*.
- Teece, D.J.; Pisano, G. & Shuen, A. (1997). *Strategic Management Journal*, 509-533.
- Toro, F. (1990). *Desempeño y productividad*.
- TradeMap. (2020). *Centro de Comercio Internacional*. Base de datos TradeMap.
- Valencia, F. (2006). *La competitividad, una obligación*. Colombia: Alto Consejero Presidencial para la Competitividad .
- Valero, G. (2019). *Influencia de la competitividad y el capital tecnológico, en la internacionalización de las empresas exportadoras de Bucaramanga y su Área Metropolitana-Colombia*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Vargas, B. & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 59-80.

- Velásquez, M. I. (1995). *Indicadores de competitividad y productividad, revisión analítica y propuesta sobre su utilización*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 272-280.
- Williams, J. (1992). How sustainable is your competitive advantage. *California Management Review*, 29-51.
- Willmer Guevara Ramírez & Cristian Morales Letzkus. (2018). Análisis de la competitividad exportadora de los principales productos exportados por Chile y Perú. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 38-56. doi:10.3232/GCG.2018.V12.N2.02
- Yábar, B. (2020). *Diseño de un modelo autopoietico para la mejora de la perdurabilidad empresarial de la mediana empresa en la región Tacna*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.
- Zuñiga, A. (2010). *Mejoramiento de la Competitividad en las PYMES a través de Modelos de Direccionamiento Estratégico*. Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>1. Interrogante Principal ¿Cómo influyen los recursos estratégicos de gestión empresarial en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna, 2020-2021?</p> <p>2. Interrogantes Secundaria</p> <p>a) ¿En qué medida los recursos tangibles de gestión empresarial influyen en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna? 2020-2021</p> <p>b) ¿En qué medida los recursos intangibles de gestión empresarial influyen en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna? 2020-2021</p> <p>c) ¿En qué medida los recursos humanos de gestión empresarial influyen en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna? 2020-2021</p> <p>d) ¿En qué medida los recursos de capital organizacional de gestión empresarial influyen en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna? 2020-2021</p>	<p>1. Objetivo General Diseñar un modelo de recursos estratégicos de gestión empresarial que permita la mejora de la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021</p> <p>2. Objetivos Específicos</p> <p>a) Determinar en qué medida los recursos tangibles de gestión empresarial influyen en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021</p> <p>b) Determinar en qué medida los recursos intangibles de gestión empresarial influyen en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021</p> <p>c) Determinar en qué medida los recursos humanos de gestión empresarial influyen en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021</p> <p>d) Determinar en qué medida los recursos de capital organizacional de gestión empresarial influyen en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021</p>	<p>1. Hipótesis General Los recursos estratégicos de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021</p> <p>2. Hipótesis Específica</p> <p>a. Los recursos tangibles de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021</p> <p>b. Los recursos intangibles de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021</p> <p>c. Los recursos humanos de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021</p> <p>d. Los recursos de capital organizacional de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021</p>	<p>Variable Independiente (X) Recursos estratégicos de Gestión Empresarial</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos tangibles - Recursos intangibles - Recursos humanos - Recursos de capital organizacional <p>Variable Dependiente (Y) Competitividad</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de los factores - Condiciones de la demanda - Estrategia, estructura y rivalidad empresarial - Industrias relacionadas y de apoyo - Gobierno - Azar 	<p>Tipo de Investigación Básica</p> <p>Diseño de la Investigación Cuantitativa: Descriptivo – Explicativo - Correlacional. De corte Transversal.</p> <p>Ámbito de Estudio Mypes formales del sector agroexportador de la región Tacna.</p> <p>Población 127 Mypes del sector agroexportador de la región Tacna.</p> <p>Muestra Se trabajó con la totalidad de la población (Censo)</p> <p>Técnicas de Recolección de datos - Encuesta</p>

ANEXO 2

CUESTIONARIO



CUESTIONARIO SOBRE LOS RECURSOS ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES DEL SECTOR AGROEXPORTADOR EN LA REGIÓN TACNA.

N° de cuestionario: _____

Estimado Colaborador:

El presente cuestionario es parte del estudio de investigación sobre la influencia de los recursos estratégicos de gestión empresarial en la competitividad de las Mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021, desarrollado por la Mag. Jeymi Arias Hanco perteneciente al programa de doctorado en Administración de la Universidad Privada de Tacna.

Objetivo de la Investigación: Diseñar un modelo de recursos estratégicos de gestión empresarial que permita la mejora de la competitividad de las Mypes del sector agroexportador en la Región Tacna.

Consentimiento Informado:

El presente cuestionario está dirigido a los dueños o representantes de las Mypes del sector agroexportador en la Región Tacna.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado la encuesta, asimismo los datos son de uso exclusivo para la investigación y de absoluta reserva.

El tiempo de duración del llenado del cuestionario es aproximadamente 20 min. Si tiene dudas o consultas acerca del cuestionario, puede comunicarse al correo jey_mi@hotmail.com.

INSTRUCCIONES

Por favor, evalúe cada enunciado y responda según sea el caso en su empresa, marque con un aspa o rellene en el dígito que corresponda.

Todos los enunciados tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir la que más se adecue a su empresa.

SECCIÓN I: DATOS DE LA EMPRESA E INFORMANTE

1.1. DATOS DE LA EMPRESA

1. Actividad Económica Principal:

2. Principales productos que exporta:

3. Superficie Total de todas las parcelas o chacras:

4. Año de inicio de operaciones:

1.2. DATOS DEL INFORMANTE

Sexo: M F

Edad:

Nivel de estudios alcanzado:

- Sin nivel 1
- Inicial 2
- Primaria incompleta 3
- Primaria completa 4
- Secundaria incompleta 5
- Secundaria completa 6
- Superior no univ. incompleta ... 7
- Superior no univ. completa ... 8
- Superior univ. incompleta 9
- Superior univ. completa 10
- Estudios de Postgrado 11

SECCIÓN II: RECURSOS ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL



<p>1. ¿Cuál es el régimen de propiedad del local principal de producción de su empresa?</p> <p>A. Propio (1) B. Alquilado (2) C. Prestado (3) D. Posesionario (4) E. Otro (5)</p>	<p>2. ¿Utiliza indicadores financieros para la toma de decisiones?</p> <p>A. Nunca (1) B. Casi nunca (2) C. A veces (3) D. Casi siempre (4) E. Siempre (5)</p>
<p>3. ¿Qué redes sociales utiliza su empresa? (Marque una o más alternativas)</p> <p>A. Facebook (1) B. Instagram (2) C. Whats App (3) D. Otro: Especifique (4) E. No utilizo redes sociales (5)</p>	<p>4. Seleccione los equipos y servicios informáticos con los que actualmente cuenta su empresa. (Marque una o más alternativas)</p> <p>A. Red de Internet (1) B. Computadora de escritorio/Computadora portátil (2) C. Impresora / Multifuncional / Escáner / Fotocopiadora (3) D. Smart Phone (4) E. Otro: Especifique (5)</p>
<p>5. ¿Su empresa cuenta con visión y misión declarada?</p> <p>Sí (1) No (2)</p>	<p>6. ¿Cuánto se identifican sus trabajadores con la visión de su empresa?</p> <p>A. Nada (1) B. Poco (2) C. Regular (3) D. Mucho (4) E. Bastante (5)</p>
<p>7. ¿Cómo da a conocer su marca? (Marque una o más alternativas)</p> <p>A. Revistas Especializadas (1) B. Participación en ferias internacionales (2) C. Red de Empresarios (3) D. Catálogo Propio (4) E. Página Web Propia (5) F. Otro: Especifique (6) G. No tengo marca (7)</p>	<p>8. ¿La marca de su empresa está inscrita en INDECOPI?</p> <p>Sí (1) No (2)</p>
<p>9. ¿Cuántas veces se capacita Ud. (dueño) al año?</p> <p>(Abierta)</p>	<p>10. ¿En qué temas se capacita Usted (dueño)? (Marque una o más alternativas)</p> <p>A. Formalización (1) B. Producción (2) C. Instrumentos Financieros (3) D. Exportaciones (4) E. Calidad (5) F. Marketing (6) G. Negocios por internet (7) H. Seguridad Laboral (8) I. Recursos Humanos (9) J. Marcas y Franquicias (10) K. Otro: Especifique (11)</p>
<p>11. ¿Cuántas veces capacita a su personal al año?</p> <p>(Abierta)</p>	<p>12. ¿En qué temas capacita a su personal? (Marque una o más alternativas)</p> <p>A. Gestión ambiental (1) B. Producción (2) C. Gestión de la calidad (3) D. Seguridad laboral (4) E. Otros: Especifique (5)</p>
<p>13. ¿Su personal se integra fácilmente para lograr los objetivos y metas propuestos?</p> <p>A. Nunca (1) B. Casi nunca (2) C. A veces (3) D. Casi siempre (4) E. Siempre (5)</p>	<p>14. ¿Considera Ud. que en su empresa se utilizan canales de comunicación eficientes?</p> <p>A. Nunca (1) B. Casi nunca (2) C. A veces (3) D. Casi siempre (4) E. Siempre (5)</p>
<p>15. ¿Evalúa a sus trabajadores para identificar las habilidades y destrezas más adecuadas a los diferentes puestos de trabajo?</p> <p>A. Nunca (1)</p>	<p>16. ¿Quién es la persona a cargo de su empresa?</p> <p>A. Profesional externo (1) B. Dueño (2) C. Algún familiar (3)</p>



B. Casi nunca (2) C. A veces (3) D. Casi siempre (4) E. Siempre (5)	D. Otro. (4) Especificar: _____
17. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa, incluido Usted? (Abierta)	18. ¿Los procesos y procedimientos se encuentran plasmados en documentos? Sí (1) No (2)
19. ¿El año anterior, su empresa contó con un Plan Estratégico? Sí (1) No (2)	20. ¿Supervisa que las funciones de sus trabajadores se cumplan? A. Nunca (1) B. Casi nunca (2) C. A veces (3) D. Casi siempre (4) E. Siempre (5)
21. ¿Realiza controles y verificaciones a su proceso de producción? A. Nunca (1) B. Casi nunca (2) C. A veces (3) D. Casi siempre (4) E. Siempre (5)	22. ¿Con qué tipo de sistemas de gestión (software) cuenta actualmente? A. Contable - tributario (1) B. Ventas (2) C. Personal (3) D. Finanzas (4) E. Logística (5) F. Producción (6) G. Soporte informático (7) H. Exportación (8) H. Otro _____ (9) I. Ninguno (10)

SECCIÓN III: COMPETITIVIDAD

1. ¿Considera Ud. que su infraestructura le permite cumplir con las exigencias de la demanda? Sí (1) No (2)	2. ¿Su empresa cuenta con almacén propio? Sí (1) No (2)
3. ¿Cuándo requiere mano de obra para su empresa, encuentra personal disponible en el mercado local? A. Nunca (1) B. Casi nunca (2) C. A veces (3) D. Casi siempre (4) E. Siempre (5)	4. En caso surgieran oportunidades de inversión. ¿Su empresa dispone de capital financiero? Sí (1) No (2)
5. El transporte que utiliza su empresa es ... A. Propio (1) B. Alquilado (2) C. Prestado (3) D. Otro: Especifique (4)	6. ¿Con qué tipos de equipos y maquinaria cuenta su empresa? (Marque una o más alternativas) A. Maquina calibradora (1) B. Maquina Escaladora (2) C. Maquina Peladora (3) D. Máquina deshuesadora (4) E. Máquina Rodajadora (5) F. Maquinaria para envasado (6) G. Maquinaria para embalajes (7) H. Fumigadora (8) I. Balanza Industrial (9) J. Otro: _____ (10)
7. ¿Realiza transacciones comerciales con proveedores y compradores por internet? A. Nunca (1) B. Casi nunca (2) C. A veces (3) D. Casi siempre (4) E. Siempre (5)	8. Cuando necesita financiamiento para nuevas inversiones, ¿a quién recurre? A. Entidad Financiera (Banco, Caja, Edpyme, Cooperativa) (1) B. ONG'S (Organismo No Gubernamental) (2) C. Familiares: Especifique (3) D. Prestamistas particulares (4)
9. ¿Cuántas entidades financieras le han otorgado créditos? (Abierta)	10. ¿Su empresa cuenta con certificaciones de calidad? Sí (1) No (2) 10.1. En caso su empresa cuente con certificaciones de calidad ¿Con cuáles cuenta? (__abierta__)



<p>11. ¿Conoce las exigencias de calidad que exige el mercado internacional?</p> <p>A. Nada (1) B. Poco (2) C. Regular (3) D. Mucho (4) E. Bastante (5)</p>	<p>12. ¿Cuáles son los principales mercados de destino de sus exportaciones?</p> <p>(_____ Abierta _____)</p>
<p>13. Realiza investigación sobre los siguientes ítems: (Marque una o más alternativas)</p> <p>A. Demanda (1) B. Precios (2) C. Productos (3) D. Gestión de Calidad (4) E. Exportación (5) F. Otro. Especifique (6)</p>	<p>14. ¿Entrega sus productos en el tiempo pactado con sus clientes?</p> <p>A. Nunca (1) B. Casi nunca (2) C. A veces (3) D. Casi siempre (4) E. Siempre (5)</p>
<p>15. ¿En qué eventos sobre tecnologías innovadoras para mejorar sus productos, procesos o prestación de servicios, ha participado?</p> <p>A. Seminarios (1) B. Ferias Nacionales (2) C. Ferias Internacionales (3) D. Exposiciones (4) E. Proyectos (5) F. Otro. Especifique (6) G. Ninguno (7)</p>	<p>16. ¿Suele reciclar los residuos de la producción?</p> <p>A. Nunca (1) B. Casi nunca (2) C. A veces (3) D. Casi siempre (4) E. Siempre (5)</p>
<p>17. ¿Conoce cómo podría afectar su proceso de producción al medio ambiente?</p> <p>Sí (1) No (2)</p>	<p>18. ¿Cuántos de sus proveedores de insumos y materia prima, poseen condiciones para exportar?</p> <p>(__ Abierta __)</p>
<p>19. ¿Cuán diferenciados son sus productos frente a los productos de sus competidores?</p> <p>A. Nada diferenciados (1) B. Poco diferenciados (2) C. Regularmente diferenciados (3) D. Diferenciados (4) E. Muy diferenciados (5)</p>	<p>20. ¿Su empresa trabaja con algún material, insumo o suministro exclusivo?</p> <p>Sí (1) No (2)</p>
<p>21. ¿Cuál es el término de comercio internacional (INCOTERMS) que utiliza en sus exportaciones?</p> <p>A. EXW (1) B. FCA (2) C. FAS (3) D. FOB (4) E. CFR (5) F. CIF (6) G. CPT (7) H. CIP (8) I. DAP (9) J. DPU (10) K. DDP (11)</p>	<p>22. ¿Suele promover vínculos de amistad con sus clientes?</p> <p>A. Nada (1) B. Poco (2) C. Regular (3) D. Mucho (4) E. Bastante (5)</p>
<p>23. ¿Con cuántos proveedores trabaja su empresa?</p> <p>(__ Abierta __)</p>	<p>24. ¿Obtiene beneficios de sus proveedores actuales?</p> <p>A. Nunca (1) B. Casi nunca (2) C. A veces (3) D. Casi siempre (4) E. Siempre (5)</p>
<p>25. ¿Cuántas empresas considera que son sus competidores directos?</p> <p>A. De 1 a 2 (1) B. De 3 a 4 (2) C. De 5 a 6 (3) D. Más de 6 (4)</p>	<p>26. ¿Cuál considera que es el factor diferenciador de su principal competidor?</p> <p>A. Calidad (1) B. Precio (2) C. Productos (3) D. Tecnología (4) E. Tiempo de entrega (5) F. Condiciones de pago (6) G. Otro: Especifique (7)</p>

<p>27. ¿Utiliza información de instituciones que apoyen a su sector?</p> <p>A. Nunca (1) B. Casi nunca (2) C. A veces (3) D. Casi siempre (4) E. Siempre (5)</p>	<p>28. ¿En qué instituciones se encuentra inscrita su empresa?</p> <p>A. Cámara de Comercio (1) B. PromPerú (2) C. Adex (3) D. Ministerio de la producción (4) E. Dirección Regional de Agricultura de Tacna (5) F. Otro. Especifique (6) G. Ninguna (7)</p>
<p>29. ¿Tiene conocimiento de los programas de apoyo del estado para el desarrollo de empresas como la suya?</p> <p>Sí (1) No (2)</p>	<p>30. En caso SI tuviera conocimiento de los programas brindados por el estado ¿participa en ellos?</p> <p>A. Nunca (1) B. Casi nunca (2) C. A veces (3) D. Casi siempre (4) E. Siempre (5)</p>
<p>31. ¿A qué tipo de organización o agrupación con fines empresariales pertenece? (Marque una o más alternativas)</p> <p>A. Asociación (1) B. Cooperativa (2) C. Consorcio (3) D. Grupo sin personería jurídica para realizar operaciones empresariales (4) E. Otro (5) F. Ninguno (6)</p>	<p>32. ¿Le interesaría ser parte de una asociación de exportadores?</p> <p>Sí (1) No (2)</p>
<p>33. ¿Terceriza (subcontratar) alguno de sus procesos a otras empresas?</p> <p>A. Nunca (1) B. Casi nunca (2) C. A veces (3) D. Casi siempre (4) E. Siempre (5)</p>	<p>34. Frente a necesidad de capital. ¿Considera usted que las entidades financieras con las q usted trabaja le otorgarán crédito?</p> <p>A. Muy fácilmente (1) B. Fácilmente (2) C. Regularmente (3) D. Difícilmente (4) E. Muy Difícilmente (5)</p>
<p>35. ¿El gobierno peruano promueve políticas y acciones en beneficio de empresas como la suya?</p> <p>A. Nunca (1) B. Casi nunca (2) C. A veces (3) D. Casi siempre (4) E. Siempre (5)</p>	<p>36. En el último año, ¿cuánto le ha afectado la variación del tipo de cambio?</p> <p>A. Nada (1) B. Poco (2) C. Regular (3) D. Mucho (4) E. Demasiado (5)</p>
<p>37. ¿Tiene conocimiento de los tratados internacionales vigentes?</p> <p>Sí (1) No (2)</p>	<p>38. ¿Ha recibido algún beneficio de los TLC?</p> <p>Sí (1) No (2)</p>
<p>39. ¿Ha recibido beneficios tributarios en su último año de exportación?</p> <p>Sí (1) No (2)</p>	<p>40. En el último año ¿Cuánto han variado los precios de la materia prima, insumos y otros?</p> <p>A. Nada (1) B. Poco (2) C. Regular (3) D. Mucho (4) E. Demasiado (5)</p>
<p>41. ¿Cuánto le afecta los periodos estacionales en la adquisición de la materia prima?</p> <p>A. Nada (1) B. Poco (2) C. Regular (3) D. Mucho (4) E. Demasiado (5)</p>	<p>42. ¿Recibe información agroclimática?</p> <p>A. Nunca (1) B. Casi nunca (2) C. A veces (3) D. Casi siempre (4) E. Siempre (5)</p>

Su participación es un aporte significativo para el desarrollo de la investigación, muchas gracias por su tiempo y colaboración ...



En caso de existir alguna duda, comentario o si desea conocer los resultados de esta encuesta. Favor de contactarse a je_y_mi@hotmail.com.

Tacna, ____ de _____ del 2021

ANEXO 3

FORMATO DE ENCUESTA VIRTUAL



CUESTIONARIO SOBRE LOS RECURSOS ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES DEL SECTOR AGROEXPORTADOR EN LA REGIÓN TACNA.

Estimado Empresario:

El presente cuestionario es parte del estudio de investigación sobre la influencia de los recursos estratégicos de gestión empresarial en la competitividad de las Mypes del sector agroexportador en la Región Tacna, 2020-2021, desarrollado por la Mag. Jeymi Arias Hancoo perteneciente al programa de doctorado en Administración de la Universidad Privada de Tacna.

Objetivo de la Investigación: Diseñar un modelo de recursos estratégicos de gestión empresarial que permita la mejora de la competitividad de las Mypes del sector agroexportador en la Región Tacna.

Consentimiento Informado:

El presente cuestionario está dirigido a los dueños o representantes de las Mypes del sector agroexportador en la Región Tacna.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado la encuesta, asimismo los datos son de uso exclusivo para la investigación y de absoluta reserva.

El tiempo de duración del llenado del cuestionario es aproximadamente 20 min. Si tiene dudas o consultas acerca del cuestionario, puede comunicarse al correo jeymiarías1@gmail.com.

*Obligatorio

Video de Presentación



Consentimiento Informado: ¿Desea colaborar con esta investigación? *

- Sí
- No

Siguiente

Página 1 de 4

Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

ANEXO 4

FICHA TÉCNICA DE ENCUESTA

FICHA TÉCNICA

**Encuesta sobre los recursos
estratégicos de gestión empresarial y
la competitividad de las mypes del
sector agroexportador en la Región
Tacna.**

Tacna, enero de 2021

Contenido

PRESENTACIÓN	2
1. OBJETIVOS	3
1.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
2. ESTRATEGIAS	4
3. COBERTURA	5
4. PERIODO DE EJECUCIÓN	5
5. UNIDADES DE INVESTIGACIÓN ESTADÍSTICA	5
6. TEMAS INVESTIGADOS	6
7. CARACTERÍSTICAS DE LA ENCUESTA	7
7.1. MÉTODO DE ENCUESTA.....	7
7.2. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN.....	7
7.3. EQUIPOS A UTILIZAR.....	7
7.4. INFORMANTE.....	7
7.5. DISEÑO MUESTRAL.....	7
8. NIVELES DE INFERENCIA	8
9. PRODUCTOS	9
10. CRONOGRAMA	9

PRESENTACIÓN

La presente ficha técnica de la encuesta forma parte del estudio de investigación sobre la influencia de los recursos estratégicos de gestión empresarial en la competitividad de las Mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021.

Este estudio requiere la construcción de información estadística para proponer el diseño de un nuevo modelo de recursos estratégicos de gestión empresarial para mejorar la competitividad de las Mypes del sector agroexportador en la Región Tacna.

El estudio está dirigido a los dueños o representantes de las Mypes del sector agroexportador en la Región Tacna.

La Ficha Técnica de la encuesta, presenta los objetivos generales, específicos y características del estudio de investigación, los recursos necesarios para su ejecución, así como el cronograma de las actividades propuestas, de tal forma que refleje la información necesaria a los involucrados y participantes de esta investigación.

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de recursos estratégicos de gestión empresarial que permita la mejora de la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar en qué medida los recursos tangibles de gestión empresarial influyen en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021
- Determinar en qué medida los recursos intangibles de gestión empresarial influyen en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021
- Determinar en qué medida los recursos humanos de gestión empresarial influyen en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021
- Determinar en qué medida los recursos de capital organizacional de gestión empresarial influyen en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. 2020-2021

2. ESTRATEGIAS

- La encuesta se llevará a cabo en las Mypes pertenecientes al sector agroexportador de la Región Tacna.
- El levantamiento de información será de manera virtual por medio de un cuestionario on line en formato *Google Forms*, dirigido a aquellos empresarios o dueños de mypes agroexportadoras que tienen acceso a un celular inteligente, computadora o cualquier otro dispositivo que les permita acceder al llenado del cuestionario; y presencial para aquellos empresarios o dueños de empresas que no tengan acceso al cuestionario on line o que tengan cualquier problema en el llenado de dicho formulario.
- El cuestionario será validado por tres expertos; un experto en el sector de estudio, otro experto en la línea de investigación y otro experto en metodología de la investigación; todo ello con la intención de asegurar que el cuestionario cumpla todos los requisitos de validez y confiabilidad antes de su aplicación.
- Se realizará una prueba piloto que permita detectar cualquier problema de diseño, de instrucciones, problemas técnicos, etc. para ser resueltos antes de la recogida de datos final, con el objetivo de hacer los ajustes necesarios para que la encuesta refleje lo que se desea investigar y cumpla con los objetivos de la investigación.

3. COBERTURA

La Encuesta se realizará a los dueños o gerentes de las mypes agroexportadoras en la Región de Tacna.

Según informe del Ministerio de Producción, en la Región Tacna se registran 127 Mypes del sector agroexportador (Dirección Regional de la Producción Tacna, 2019).

4. PERIODO DE EJECUCIÓN

La recolección de información u operación de campo de la encuesta se efectuará en los meses de febrero y marzo del 2021.

Tipo	Periodo de Ejecución del levantamiento de información.
Prueba Piloto	Febrero del 2021
Encuesta	Febrero y Marzo del 2021

5. UNIDADES DE INVESTIGACIÓN ESTADÍSTICA

- Agroexportador: Es la persona natural o jurídica que toma las decisiones principales sobre el uso de recursos y ejerce el control de la administración de las operaciones de la unidad de la agroindustria y exportación. Tiene responsabilidades técnicas, económicas y puede asumirlas directamente o a través de un administrador/a. (FAO, 2021)
- Mype: La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar

actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. (Sunat, 2021)

6. TEMAS INVESTIGADOS

Recursos Estratégicos de Gestión Empresarial

Recursos Tangibles

- Recursos Físicos
- Recurso Financieros

Recursos Intangibles

- Redes Sociales
- Tecnología
- Cultura
- Marca

Recursos Humanos

- Conocimiento
- Comunicación
- Motivación
- Recursos de Capital Organizacional
- Estructura Organizacional
- Planeación
- Control
- Sistemas

Competitividad

Condiciones de los Factores

- Infraestructura
- Disponibilidad de mano de obra
- Capital
- Transporte
- Equipos y maquinarias
- Tecnología y sistemas de información
- Capacidad de endeudamiento

Condiciones de la Demanda

- Control de calidad

- Conocimiento de mercado
- Tiempo-Entrega
- Innovación en el Producto
- Conciencia Ambiental

Estrategia, Estructura y Rivalidad Empresarial

- Riesgo de Participantes Nuevos
- Riesgo de Sustitutos
- Poder de Negociación con clientes
- Poder de Negociación con Proveedores
- Intensidad de la Rivalidad

Industrias Relacionadas y de Apoyo

- Soporte de Instituciones
- Asociatividad
- Tercerización de Procesos
- Sistema Financiero
- Política económica
- Tipo de Cambio
- Tratados Internacionales
- Política tributaria

Azar

- Cambios en la demanda
- Cambios Climáticos

7. CARACTERÍSTICAS DE LA ENCUESTA

7.1. MÉTODO DE ENCUESTA

La encuesta sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna, se realizará de manera virtual por medio de un cuestionario on line en formato *Google Forms*.

7.2. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

El instrumento a utilizarse será el cuestionario on line dirigido a empresarios y dueños de empresas agroexportadoras de la Región Tacna.

7.3. EQUIPOS A UTILIZAR

Como el cuestionario es electrónico, se hará uso de una computadora para el levantamiento y procesamiento de información.

7.4. INFORMANTE

Fundamentalmente debe ser el Productor(a), Agroexportador (a) o una persona mayor de 18 años de edad que cuente con el conocimiento suficiente del manejo de la unidad empresarial, pudiendo ser el productor (a), el administrador (a), dueño (a), etc., de la empresa agroexportadora.

7.5. DISEÑO MUESTRAL

- *Población bajo estudio*

La población de estudio corresponde a las mypes agroexportadoras en la Región Tacna, donde se registran 127 Mypes correspondientes al sector agroexportador.

- *Marco Muestral*

Al ser un grupo de análisis pequeño, para el estudio se trabajará con toda la población, por lo tanto, la muestra censal corresponde a 127 Mypes del sector agroexportador en la Región Tacna.

8. NIVELES DE INFERENCIA

La encuesta sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna, tendrá inferencia sectorial y regional.

9. PRODUCTOS

- Publicación de principales resultados, presentados en la Tesis Doctoral.
- Propuesta de un modelo de recursos estratégicos de gestión empresarial que permita la mejora de la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna


10. CRONOGRAMA

Cronograma de Actividades

Actividad	Periodo						
	2020			2021			
	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr
Determinación de la muestra							
Elaboración de cuestionario							
Revisión de cuestionario							
Validación de cuestionario							
Creación de cuestionario on line (formato <i>Google Forms</i>)							
Prueba Piloto							
Aprobación del cuestionario							
Levantamiento de Información							
Procesamiento de datos							
Resultados de la Investigación							

ANEXO 5

VALIDACIÓN DE EXPERTOS

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Postgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
	Codificación CEN/ta - 001	Versión 00	Vigencia 2015

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN


I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Oyarse Cruz, Javier Gustavo
- 1.2. Grado Académico: Doctor en Educación, Máster International Business.
- 1.3. Profesión: Abogado.
- 1.4. Institución donde labora: SUNAT – Administración Aduanera
- 1.5. Cargo que desempeña: Asesor Legal
- 1.6. Denominación del Instrumento:
CUESTIONARIO SOBRE LOS RECURSOS ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES DEL SECTOR AGROEXPORTADOR EN LA REGIÓN TACNA
- 1.7. Autor del instrumento: Jeymi Fabiola Arias Hancock
- 1.8. Programa de postgrado: Doctorado en Administración.

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Maló	Regular	Buena	Muy Buena
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL		29				



	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN Ica - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 29


3.2. Opinión: **FAVORABLE X** DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: El cuestionario presentado para recoger información relevante para la investigación tiene coherencia lógica, está bien estructurado, lenguaje claro y se encuentra alineado con el cuadro de operacionalización de variables.

Tacna, 30 de enero de 2021



Dr. Javier Gustavo Oyarce Cruz
 Máster International Business

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
Codificación	Versión	Vigencia	Páginas	
CEIN/ve - 001	00	2015	02	

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN


I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Giovanna Cuneo Álvarez
- 1.2. Grado Académico: Doctor
- 1.3. Profesión: Comunicadora Social
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Privada de Tacna
- 1.5. Cargo que desempeña: Jefe del Área de Admisión
- 1.6. Denominación del Instrumento: Cuestionario sobre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna
- 1.7. Autor del instrumento: Jeymi Fabiola Arias Hancoo
- 1.8. Programa de postgrado: Doctorado en Administración

II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malos	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					8	20
SUMATORIA TOTAL		28				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
	Codificación CEIN/ta - 001	Versión 00	Vigencia 2015

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 28

3.2. Opinión: **FAVORABLE** DEBE MEJORAR _____

NO FAVORABLE _____


3.3. Observaciones: _____

2

Tacna,



 Firma

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Postgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
	Codificación CEIN/ta - 001	Versión 00	Vigencia 2015


INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto):VELASQUEZ RODRIGUEZ NORMA CONSTANZA
- 1.2. Grado Académico: Doctora en Economía
- 1.3. Profesión:Economista.....
- 1.4. Institución donde labora:Universidad Católica Sedes Sapientiae.....
- 1.5. Cargo que desempeña: Jefe de Departamento de Extensión Universitaria y Proyección Social
- 1.6. Denominación del Instrumento:
QUESTIONARIO SOBRE LOS RECURSOS ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES DEL SECTOR AGROEXPORTADOR EN LA REGIÓN TACNA.....
- 1.7. Autor del instrumento: ...ARIAS HANGCO JAYDI Fabiola.....
- 1.8. Programa de postgrado: DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno	
		1	2	3	4	5	
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					x	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				x		
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					x	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					x	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					x	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					x	
SUMATORIA PARCIAL					4	25	
SUMATORIA TOTAL							29

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
	Codificación CEN/ta - 001	Versión 00	Vigencia 2015

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total (cuantitativa): 29

3.2. Opinión: FAVORABLE x DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones:

Ninguna

Tacna, 24 de febrero de 2021



Firma

Norma C. Velásquez Rodríguez