

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES



**Organización de la cadena productiva del cuy en el valle del Mantaro
proyectado al mercado nacional e internacional**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS GLOBALES**

AUTORA: MG. Aliaga Balbín Hélida

ASESOR: DR. Espinoza Montes Isac Fernando

LIMA-PERÚ

2016

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme inteligencia, salud, sentido común y enseñarme que sin él nada es posible. A mis padres por inculcar en mí, valores, responsabilidad y esfuerzo, gracias por su, paciencia y amor incondicional, han sido siempre la inspiración de mi vida, los amo.

A las autoridades y catedráticos de la Escuela de Posgrado de la Universidad Ricardo Palma, por la oportunidad que me brindan de avanzar profesionalmente, gracias por compartir su conocimiento, y por su paciencia, de manera especial al Dr. Joaquín Lombira Echevarría, Dr. Juan Bendezú Iriarte, Dr. Oscar Sotelo Quito y Dr. Pedro Arroyo Gordillo. Así mismo al Dr. Isac Fernando Espinoza Montes por su tiempo y paciencia al brindarme las orientaciones en el desarrollo de la tesis.

A los profesionales expertos que me brindaron importantes alcances para mejorar el instrumento de recolección de datos. Dra. Rosa Luz Campos Ponce, Sub Gerente de Promoción de Inversiones Región Junín, Dra. Elsa Gladys Álvarez Bautista decana de la facultad de Ciencias de Administración de la Universidad Nacional del Centro del Perú, Mg. William Pedro Rodríguez Giráldez decano de la facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Continental, y al Mv. Mg. Ronald Jiménez Aliaga Director de la Estación Experimental IVITA – Huancayo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

A mis queridos estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Centro del Perú, quienes me brindaron su apoyo incondicional recabando información por todo el Valle del Mantaro.

De manera muy especial a mi querido hermano Ing. Isaac Felipe Aliaga Patiño, así como a mis familiares y amigos que de una u otra forma me brindaron su apoyo en la realización de esta tesis.

A mi madre, inspiración constante de trabajo y esfuerzo, al eterno recuerdo de mi amado padre, a mi hijo que con su alegría es el motor de mi vida, a mi esposo, compañía y apoyo constante, a mis hermanos y sobrinos por su alegría. Y principalmente a Dios, y su infinito amor, por hacer posible todo este milagro en mi vida.

ÍNDICE

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.2.1 Problema General	21
1.2.2 Problemas Específicos.....	21
1.3 INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON EL TEMA.....	22
1.4 OBJETIVOS.....	30
1.4.1 Objetivo General.....	30
1.4.2 Objetivos Específicos	30
1.5 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO	31
1.5.1 Delimitación Espacial.....	31
1.5.2 Delimitación Temporal.....	32
1.5.3 Delimitación Conceptual	32
1.6 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	32
1.6.1 Importancia.....	32
1.6.2 Justificación del Estudio.....	33
1.7 LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	33
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	34
2.1 BASES TEÓRICAS RELACIONADAS CON EL TEMA	34
2.1.1 Cadenas productivas	34
2.1.2 Competitividad	71
2.2 MARCO LEGAL	94
2.2.1 FONDOEMPLEO	94
2.2.2 Iniciativas de promoción de cadenas productivas	94
2.2.3 Ley N° 28846 para el fortalecimiento de cadenas productivas	95
2.2.4 Ley 29337, PROCOMPITE.....	96
2.2.5 D.L. 1077 AGROIDEAS.....	96
2.2.6 Programa ALIADOS	97
2.2.7 Celebración del día nacional del cuy.....	98

2.2.8 Consejo nacional de la competitividad.....	98
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS USADOS	98
2.4 HIPÓTESIS	101
2.4.1 Hipótesis General	101
2.4.2 Hipótesis Específicas.....	101
2.5 VARIABLES.....	102
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	104
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	104
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	104
3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	104
3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	105
3.5 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	105
3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA	106
3.6.1 Población	106
3.6.2 Muestra	106
3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	109
3.7.1 Técnicas.....	109
3.7.2 Instrumentos	109
3.8 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	111
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	112
4.1 RESULTADOS	112
4.1.1 Datos Generales.....	112
4.1.2 Organización de la cadena productiva del cuy	117
4.1.3 Participación competitiva de la cadena productiva del cuy.....	126
4.2 PRUEBA DE HIPÓTESIS	133
4.2.1 Prueba de hipótesis general	133
4.2.2 Prueba de hipótesis específicas	135
CAPITULO V: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS	142
5.1 PRINCIPALES TENDENCIAS.....	142
5.2 DIAGNÓSTICO DE VARIABLES ESTRATÉGICAS	151
5.2.1 Mapeo de actores a lo largo de la cadena	152

5.2.2 Análisis económico y de mercado.....	155
5.2.3 Análisis estructural de la cadena	163
5.2.4 Análisis ambiental	166
5.2.5 Análisis de proyección	166
5.3 IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA DE LA ESTRATEGIA	173
5.4 DIAMANTE COMPETITIVO ACTUAL DEL CUY	180
5.5 EVALUACIÓN DEL IMPACTO GENERADO AL 2016.....	182
5.6 DIAMANTE COMPETITIVO FUTURO DEL CUY AL 2021	184
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	187
6.1 CONCLUSIONES.....	187
6.2 RECOMENDACIONES	189
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	191
ANEXOS	201
Anexo 1. Matriz de Consistencia.....	202
Anexo 2. Escala para productores de cuyes asociados.....	203
Anexo 3. Validez de Contenido.....	212
Anexo 4. Fotografías en la recolección de datos	218

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Producción de cuyes según región año 2012 (unidades)	19
Tabla 2. Asociaciones integrantes de la “cadena de productiva del cuy” en el Valle del Mantaro	20
Tabla 3. El modelo Vrio	62
Tabla 4. Criterios de evaluación para la organización de cadenas productivas	70
Tabla 5. Indicadores de competitividad empresarial	85
Tabla 6. Mapa de competitividad del BID	90
Tabla 7. Matriz de Operacionalización	102
Tabla 8. Muestra de estudio	108
Tabla 9. Baremo para medir la organización de la cadena productiva	117
Tabla 10. Frecuencias del indicador relevancia	118
Tabla 11. Frecuencias del indicador eficiencia	119
Tabla 12. Frecuencias del indicador efectividad	120
Tabla 13. Frecuencias del indicador impacto	121
Tabla 14. Frecuencias del indicador sostenibilidad	122
Tabla 15. Frecuencias del indicador permanencia	123
Tabla 16. Frecuencias del indicador cohesión	124
Tabla 17. Frecuencias de la variable organización de la cadena productiva	125
Tabla 18. Estado de los indicadores de la variable organización de la cadena	126
Tabla 19. Porcentaje ponderado por área o dimensión estratégica	127
Tabla 20. Rangos de competitividad.	127
Tabla 21. Criterios de clasificación del estado de cada dimensión	128
Tabla 22. Nivel de competencia de las cadenas productivas	129
Tabla 23. Estado de las áreas estratégicas en la cadena productiva	130
Tabla 24. Nivel de Competitividad de las cadenas productivas.	131
Tabla 25. Correlación entre la organización y la competitividad	134
Tabla 26. Correlación entre la organización de la cadena productiva y los factores estratégicos de la competitividad	136

Tabla 27. Correlación entre la organización de la cadena productiva y los factores principales de la competitividad	138
Tabla 28. Correlación entre la organización de la cadena productiva y los factores apoyo de la competitividad	140
Tabla 29. Objetivos específicos del plan Nacional de diversificación productiva	144
Tabla 30. Principales indicadores estratégicos del Plan de Desarrollo de Junín	146
Tabla 31. Composición química en 100 gr de carne de cuy	150
Tabla 32. Composición comparativa de productos cárnicos	151
Tabla 33. Estado de Ganancias y Pérdidas estimado	156
Tabla 34. Costos de producción estimados para 75 días	157
Tabla 35. Regiones con mayor volumen (en unidades)	159
Tabla 36. Requisitos físicos, químicos, microbiológicos y sensoriales	161
Tabla 37. Requisitos técnicos de acceso al mercado de Estados Unidos	162
Tabla 38. Elementos centrales del análisis FODA	168
Tabla 39. Listado de variables para ser analizadas con el Micmac	169
Tabla 40. Matriz de valoración de influencias cruzadas realizado con Mic mac	171
Tabla 41. Indicadores clave de desempeño	176
Tabla 42. Medidas, metas y proyectos potenciales de la cadena productiva del cuy del Valle del Mantaro	178
Tabla 43. Impacto de la cadena productiva del cuy en el Valle del Mantaro	183

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Localización geográfica de la investigación	31
Figura 2. Niveles en la construcción de una comunidad de aprendizaje	43
Figura 3. Modelos de la vieja cadena productiva vs la nueva	45
Figura 4. Modelo de cadena productiva destinada al productor	46
Figura 5. Cadena productiva destinada al comprador	47
Figura 6. Tres estructuras posibles de las cadenas agrícolas	48
Figura 7. Cadena productiva de ganado caprino en Bolivia	48
Figura 8. La cadena productiva de bambú en Costa Rica	49
Figura 9. Cadena productiva de pesca de la costa pacífica sudamericana	49
Figura 10. Cadena productiva agroindustrial	50
Figura 11. Cadena productiva agroindustrial del café	50
Figura 12. Cadena productiva textil y confecciones	50
Figura 13 . Las siete fases de la estrategia de redes empresariales	52
Figura 14. Metodología dialogo para la acción	54
Figura 15. Estrategias de vida rurales con enfoque multicadena	55
Figura 16. Cadena de Valor de Porter	58
Figura 17. Cadena de Valor de Porter	59
Figura 18. Cadena de Valor de Porter	60
Figura 19. Modelo para el diseño y análisis de la cadena de valor	63
Figura 20. Diagnóstico de cadena de valor	64
Figura 21. Metodología para el fortalecimiento de cadenas de valor	65
Figura 22. Mapa de procesos: esquema general	68
Figura 23. Cuadro de mando integral	69
Figura 24. Diamante competitivo de Porter	78
Figura 25. Determinantes de la competitividad sistémica según Esser et al. (1996)	80
Figura 26. Asociaciones de productores que integran la cadena productiva	113
Figura 27. Género de los productores de cuyes	114
Figura 28. Rango de edades de los productores de cuyes	114

Figura 29. Tiempo de permanencia de los productores en la asociación	115
Figura 30. Cantidad de cuyes hembras en edad reproductiva por productor	116
Figura 31. Nivel de instrucción de los productores de cuy	116
Figura 32. Frecuencias del indicador relevancia	118
Figura 33. Frecuencias del indicador eficiencia	119
Figura 34. Frecuencias del indicador efectividad	120
Figura 35. Frecuencias del indicador impacto	121
Figura 36. Frecuencias del indicador sostenibilidad	122
Figura 37. Frecuencias del indicador permanencia	123
Figura 38. Frecuencias del indicador cohesión	124
Figura 39. Frecuencias de la variable organización de la cadena productiva	125
Figura 40. Radar de la cadena productiva del cuy en el Valle del Mantaro	129
Figura 41. Prueba de hipótesis general.	135
Figura 42. Prueba de hipótesis específica N°1	137
Figura 43. Prueba de hipótesis específica N°2	139
Figura 44. Prueba de hipótesis específica N°3	141
Figura 45. Estado de los acuerdos comerciales de Perú	148
Figura 46. Diagnóstico de cadenas de valor	152
Figura 47. Exportaciones anuales sub partida demás carnes y despojos comestibles, frescos, refrigerados o congelados	155
Figura 48. Distribución interna de un galpón de cuyes	158
Figura 49. Cuy envasado al vacío en un film flexible	160
Figura 50. Estructura de la cadena del cuy promovida por la ONG SEPAR	163
Figura 51. Resultados del análisis de impactos cruzados con Micmac	172
Figura 52. Mapa estratégico de la cadena productiva del cuy del Valle del Mantaro	175
Figura 53. Mapa de procesos propuesto para la cadena productiva del cuy del Valle del Mantaro	179
Figura 54. Diamante competitivo actual del cuy	181
Figura 55. Impacto generado por la cadena productiva del cuy	184
Figura 56. Diamante competitivo futuro del cuy	186

RESUMEN

El objetivo general de la tesis es establecer la relación existente entre la organización y la competitividad de la cadena productiva de cuyes del Valle del Mantaro para proyectarse al mercado nacional e internacional y proponer estrategias para fortalecer la organización y la competitividad de la cadena.

El enfoque de la investigación es cuantitativo, el tipo de investigación es aplicada, el alcance es correlacional. El diseño empleado es el no experimental, específicamente el transversal y correlacional. Para la investigación se elaboró un listado especial de los productores de cuyes que se encuentran organizados en 19 asociaciones según la información proporcionada por el Ministerio de Agricultura de Junín y por el grupo SEPAR. Se empleó el muestreo estratificado con el que se determinó la muestra de 211 productores. Las técnicas empleadas fueron el análisis de contenido y la encuesta. La encuesta fue estructurada en dos partes la primera para evaluar la organización de la cadena productiva con 34 preguntas y la segunda para evaluar la competitividad, a través del mapa de competitividad del BID adecuada con 100 preguntas, en ocho áreas: producción, comercialización, calidad, planeamiento estratégico, talento humano, gestión ambiental, sistemas de información, así como contabilidad y finanzas.

Del tratamiento estadístico de los datos se obtiene un nivel de percepción alto de la variable organización de cadenas productivas, así mismo se obtiene un nivel de competitividad medio. Con la prueba del coeficiente de rangos de Spearman 0.590, se demuestra que existe una relación media y directa entre la organización y la competitividad de la cadena productiva de cuyes del Valle del Mantaro para ser proyectada al mercado nacional e internacional. El análisis es complementado con indicadores externos basados en el enfoque del diamante competitivo de Michael Porter y se propone un perfil para hacer del cuy un producto bandera para romper las barreras e ingresar al mercado internacional.

Palabras claves: Competitividad, cadenas productivas, cuy.

ABSTRACT

The general objective of the thesis is to establish the relationship between the organization and the competitiveness of the productive chain of guinea pigs in Mantaro Valley to projected to national and international market, and propose strategies to strengthen the organization and competitiveness of the chain.

The focus of research is quantitative, the kind of research is applied, the range is correlational. The design used is non experimental traverse correlation. To research a special list of guinea pig producers who are organized in 19 associations based on the information provided by the Ministry of Agriculture in Junín and the SEPAR group was developed. Stratified sampling was used to determine the sample of 211 producers. The techniques used were the content analysis and the survey. The survey was structured in two parts, the first to evaluate the organization of the productive chain with 34 questions and the second to evaluate competitiveness, through the map of competitiveness of the appropriate IDB with 100 questions, in eight areas: production, marketing, quality, strategic planning, human talent, environmental management, information systems as well as accounting and finance

From the statistical treatment of the data, a high level of perception of the variable organization of productive chains is obtained, as well as a level of average competitiveness. With the test of Spearman rank coefficient 0.590, it shows that there is a direct relationship between media and the organization and competitiveness of the productive chain of guinea pigs in the Mantaro Valley to be projected to the national and international market. The analysis is complemented by external indicators based on the competitive diamond approach of Michael Porter and a profile is proposed to make the guinea pig a flagship product to break down barriers and enter the international market.

Keywords: competitiveness, production chains, guinea pig.

INTRODUCCIÓN

El cuy ha sido sino el más importante, uno de los más importantes alimentos del poblador andino desde la época del incanato, posteriormente a la migración de fines del siglo pasado, su consumo se extendió hacia muchas regiones, una de las cuales fue Lima Metropolitana, razón por la que actualmente existen muchas granjas dedicadas a su crianza y posterior comercialización.

La falta de información y capacitación de los productores ha hecho que la crianza y comercialización del cuy sea informal, hecho que repercute negativamente en la productividad.

Se realiza este trabajo de investigación con la finalidad de establecer la relación que existe entre la organización de la cadena productiva de cuyes en el Valle del Mantaro y su participación competitiva en el mercado nacional e internacional. Así mismo con el fin de proponer estrategias que permitan fortalecer la organización y la competitividad en la producción y comercialización de cuyes.

El enfoque de la investigación es cuantitativo, el tipo de investigación es aplicada, el alcance es correlacional. El diseño empleado es el no experimental, transversal y correlacional/causal. Se ha elaborado un listado especial de los productores de cuyes que se encuentran organizados en 19 asociaciones en base a la información proporcionada por el Ministerio de Agricultura de Junín y por el grupo SEPAR. Con el muestreo estructurado se determinó una muestra de 211 productores. Las técnicas empleadas han sido el análisis de contenido y la encuesta.

La encuesta fue estructurada en dos partes la primera para evaluar la organización de la cadena productiva con 34 preguntas y la segunda para evaluar la competitividad, a través del mapa de competitividad del BID, con 100 preguntas que permite un análisis en 8 áreas tales como producción, comercialización, calidad, planeamiento estratégico, talento humano, gestión ambiental, sistemas de información, así como contabilidad y finanzas.

Del tratamiento estadístico de los datos se obtiene un nivel de percepción alto de la variable organización de cadenas productivas, así mismo se obtiene un nivel de competitividad medio. Con la prueba del coeficiente de rangos de Spearman 0.590, se demuestra que existe una relación media y directa entre la organización y la competitividad de la cadena productiva de cuyes del Valle del Mantaro para ser proyectada al mercado nacional e internacional. El análisis es complementado con indicadores externos basados en el enfoque del diamante competitivo de Michael Porter y se propone un perfil para hacer del cuy un producto bandera para romper las barreras e ingresar al mercado internacional.

La tesis está organizada de la siguiente forma: el primer capítulo titula Planteamiento del Estudio, e incluye la formulación del problema, los objetivos, la importancia y justificación del estudio, además de las limitaciones. El segundo capítulo es el Marco Teórico e incluye el marco legal, la definición de los términos usados, la hipótesis y las variables. El tercer capítulo se denomina Metodología de la Investigación e incluye, el enfoque de la investigación, el tipo de la investigación, el nivel de la investigación, el diseño de la investigación, el método de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos y el procedimiento para la recolección de datos. El capítulo cuarto, se denomina Presentación e Interpretación de Resultados, e incluye los resultados. En el capítulo quinto se encuentra la Formulación de Estrategias Propuestas, e incluye las principales tendencias, el diagnóstico de variables estratégicas, la implementación efectiva de la estrategia, el diamante competitivo actual del cuy, la evaluación del impacto generado al 2016 y el diamante competitivo futuro del cuy al 2021. En el capítulo seis, se incluyen las Conclusiones y Recomendaciones.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La razón de ser de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, en un contexto global es: “alcanzar la seguridad alimentaria para todos y asegurar que las personas tengan acceso regular a alimentos de buena calidad que les permitan llevar una vida activa y saludable”, así mismo tiene como objetivo mejorar la nutrición, aumentar la productividad agrícola, elevar el nivel de vida de la población rural, así como la ordenación y utilización sostenible de los recursos naturales. (FAO, 2016, pág. 1).

Para (Acosta, 2006, págs. 2-3), dos de los problemas más importantes que afectan al mundo actualmente son la pobreza y la deficiencia alimentaria. Extrañamente, en Latinoamérica los mayores niveles de deficiencia alimentaria y pobreza se localizan en las áreas donde se producen los alimentos. En los últimos treinta años y pese a los esfuerzos realizados, los niveles de pobreza en la región se han duplicado y aún existen más de 52 millones de personas en estado de desnutrición. Entonces, los países, sectores económicos, territorios e instituciones tienen el reto de cambiar esta realidad.

Perú no escapa de esta realidad, según una publicación en el diario Perú 21, del 18 de marzo del 2015, “existen más de 150 mil niños con desnutrición crónica, en zonas rurales la tasa representa el triple de las áreas urbanas”. Precisamente es en los sectores rurales donde se encuentran también grandes dificultades para lograr la productividad las actividades agrícolas, ganaderas y de crianza de animales menores, de tal manera que los productores puedan mejorar su nivel de vida y menos contribuir al crecimiento de la economía mundial.

Por otro lado en las últimas décadas del siglo XX la globalización es el nuevo término que caracteriza la economía internacional. Pero existen dos posiciones controversiales

entre los teóricos que consideran la globalización como limitación del desarrollo de las naciones en vías de desarrollo y aquellos que ven que la globalización representa *oportunidades* para el avance de los países en desarrollo. Estas posiciones se dan paralelamente a las ideas de la década de los setenta respecto a la teoría del desarrollo entre las perspectivas de modernización y las de dependencia. Se identifican dos cambios fundamentales sobre las posiciones contemporáneas de la teoría del desarrollo. Primero: En los países en desarrollo se ha generado un profundo cambio en las estrategias de desarrollo nacional en base a la industrialización orientada a las exportaciones. Apoyada en las *indicaciones políticas de organismos económicos internacionales como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional así como el gobierno de Estado Unidos*. Segundo: A mitad del siglo XX se ha generado un cambio importante en la economía internacional, el crecimiento de las importaciones de los países desarrollados deja percibir que el centro de producción y de exportación se ubica en las naciones recientemente industrializadas del tercer mundo. (Gereffi, 2001, págs. 11-12).

Porter (2009), sostiene que: mientras la situación nacional permita y apoye la acumulación más rápida de recursos y destrezas especializadas, las empresas ganan ventaja competitiva. Si la situación nacional favorece tener una información continua y mejor de las necesidades del producto y del proceso, las empresas ganan ventaja competitiva. Por último, si la situación nacional presiona a las empresas con el fin de innovar e invertir, éstas ganan ventaja competitiva y la mejoran a lo largo del tiempo. (pp. 232-233).

Así mismo Porter (2009), afirma: que es posible que las naciones triunfen en sectores en los que son especialmente buenos en la creación de factores. La ventaja competitiva es el resultado de la presencia de instituciones de primera fila que crean inicialmente factores especializados y continúan trabajando para mejorarlos. Dinamarca tiene dos hospitales centrados en la atención del estudio y tratamiento de la diabetes, tienen una posición de primacía mundial en la exportación de insulina. Holanda posee los principales institutos

de investigación especializados en el cultivo, envasado y expedición de flores en cuya explotación es líder mundial. (p. 238)

En Perú, el Ministerio de Agricultura, mediante la Dirección General de Promoción Agraria (2012) en su página web, sostiene que se está fomentando la constitución formal de las cadenas productivas: avícola–porcino–maíz, amarillo duro y vacunos de leche, como las más desarrolladas; y las cadenas de vacunos carne, alpacas y cuyes que forman parte de las cadenas pecuarias priorizadas y en actual desarrollo. Se afirma que es por esta razón que el estado y el sector productivo privado enfrentan un reto de trabajo articulado que si se deja de lado, podría significar una oportunidad menos para el país. El mismo documento destaca la participación de las asociaciones de productores, organismos públicos como el INIA, SENASA, PRONAMACHS, la Oficina General de Planificación Agraria y otros.

Según la página web articulando mi Perú, con el objetivo de mejorar la competitividad de los pequeños productores y productoras, integrados en redes empresariales de las cadenas productivas y territorios de intervención, diversas instituciones han participado de distintas maneras. Tal es el caso del Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa en el Perú (APOMIPE), que es un programa de cooperación bilateral de la agencia Suiza para el desarrollo y la cooperación (COSUDE) y el Ministerio de la Producción (PRODUCE), ejecutado por Helvetas Swiss Intercooperation, en alianza con MINKA (La Libertad), CEDEPAS NORTE (Cajamarca) y el Centro Bartolomé de las Casas (Cusco). El Programa APOMIPE se ejecutó en Cajamarca, Cusco y La Libertad, alcanzando la constitución de 118 redes empresariales y favoreciendo de manera directa a 1,200 pequeños productores y productoras, particularmente de cuatro cadenas productivas: lácteos La Libertad, artesanías Cusco, La Libertad, Cusco, cuyes Cajamarca y Cusco, y flores Cusco. (Villarán de la Puente, 2012).

En el portal web del Ministerio de Agricultura de Perú, (2012), se sostiene que al haberse generado una elevada competencia en el marco de una economía de mercado global, se obliga maximizar los recursos, bajando los costos de producción. Sin

embargo, debido a las limitaciones de infraestructura adecuada, ineficientes vías de acceso de las fuentes de recursos a los mercados; falta de capacitación, así como el capital con tasas de intereses altas, obligan a observar nuestro propio entorno y buscar el desarrollo mediante la asociatividad de personas comprometidas que compartan ideas de negocios similares y se encuentren dispuestos a dinamizar la economía mediante las cadenas productivas.

En un documento de sitio web, Paz considera cinco grupos de factores que afectan la competitividad: *el nivel superior, el nivel internacional, el nivel macroeconómico, nivel sectorial y el nivel empresarial*; observando en la situación peruana, que en el caso del nivel superior no existe calidad del capital social, ya que sostiene que carecemos de capacidad de organización, no existe contribución para el desarrollo sostenido, la conducta individual de las personas según los valores que orientan nuestra vida deja mucho que desear. En el ambiente global, el reto de las empresas peruanas es volverse competitivas o desaparecer. El gobierno y las organizaciones tienen que evaluar integralmente estos 5 niveles, indicando los aspectos que influyen en la competitividad para tomar las acciones necesarias. (Paz Silva, 2007).

Así mismo, el cuy “constituye un producto alimenticio de alto valor nutricional que contribuye a la seguridad alimentaria de la población rural de escasos recursos”. (Documentos de la FAO, 2012). “Dentro de las ventajas de la crianza de cuyes se encuentran la calidad de especie herbívora, su ciclo reproductivo corto, la facilidad de adaptación a diferentes ecosistemas, la facilidad de su alimentación”. (Documentos de la FAO, 2012). Se han podido identificar tres niveles de producción: el familiar, el familiar-comercial y el comercial. (Documentos de la FAO, 2012). Según el portal web de la FAO 2012, Perú es el país con la mayor producción y consumo de cuyes, el sistema de producción es básicamente familiar. La producción de cuyes en Perú y Ecuador es grande; en casi todo el territorio, mientras que en Colombia y Bolivia la producción es regional y en poblaciones menores. Según el Censo Nacional Agrario, la región Junín, es una de las principales regiones productoras de cuyes a nivel nacional, como se aprecia en la Tabla 1.

Tabla 1.
Producción de cuyes según región año 2012 (unidades)

Región	Cuyes
Amazonas	327 936
Ancash	1 643 415
Apurímac	1 012 181
Arequipa	437 274
Ayacucho	449 887
Cajamarca	2 408 094
Provincia del Callao	5 321
Cusco	1 715 374
Huancavelica	348 223
Huánuco	687 311
Ica	47 532
Junín	958 796
La Libertad	721 021
Lambayeque	240 664
Lima	740 812
Loreto	16 312
Madre de Dios	2 982
Moquegua	138 368
Pasco	98 222
Piura	116 134
Puno	113 881
San Martín	340 875
Tacna	109 221
Tumbes	2 446
Ucayali	12 748
Total Nacional	12 695 030

Fuente: IV Censo Nacional Agrario 2012.

En base a lo establecido en el D.S. N° 017-2001-AG, la Dirección Regional de Agricultura de Junín, presentó la propuesta de promover la formación de la cadena productiva de cuy, debido a la importancia que tiene esta especie por sus cualidades nutritivas y la cultura de la población rural en su crianza, teniendo como potencial para su desarrollo el Valle del Mantaro, quedando aprobado el año 2003. (Ministerio de Agricultura, 2001).

Es así que la tesis se centra en conocer el desarrollo de la organización de cadenas productivas de cuyes en el Valle del Mantaro, así como el nivel de competitividad alcanzado por esta cadena en el mercado local, su presencia en el mercado nacional y las posibilidades de ingreso al mercado internacional, así como el impacto generado en el Valle del Mantaro.

Para el desarrollo de la tesis se confeccionó un listado Ad hoc de los productores de cuyes asociados en el Valle del Mantaro, según la información proporcionada por la Dirección Regional de Agricultura de Junín y por la ONG SEPAR en Junio del 2014. El listado de productores de cuyes se observa en la tabla 2.

Tabla 2.

Asociaciones integrantes de la “cadena de productiva del cuy” en el Valle del Mantaro

Asociaciones	N° de Productores
Huamancaca chico	51
San Juan de Iscos	17
Valle Azul Quicchuay	20
Mito	28
Sincos Centro	16
Sincos Aramachay	20
Leonor Ordoñez	24
Muqui	16
Muquiyauyo	26
Huaripampa	21
Ataura-Huamali	20
El Mantaro	40
Apata	9
San Lorenzo	16
9 de Julio	26
Santa Rosa de Huanchar	60
Yanamuclo	13
Maravilca	9
Matahuasi	35
Total	467

Fuente: ONG SEPAR y Ministerio de Agricultura

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema General

Considerando la intervención del estado en la organización de cadenas productivas como una política de desarrollo competitivo y siendo la crianza de cuyes una de las actividades con ventaja comparativa. Se plantea como problema general:

¿Qué relación existe entre la organización y la competitividad de la cadena productiva del cuy en el Valle del Mantaro para proyectarse al mercado nacional e internacional?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿Cuál es la relación entre la organización de la cadena productiva del cuy y los factores estratégicos de la competitividad en el Valle del Mantaro?
- ¿En qué medida se relacionan la organización de la cadena productiva del cuy con los factores principales de la competitividad en el Valle del Mantaro?
- ¿Existe alguna relación entre la organización de la cadena productiva del cuy con los factores apoyo de la competitividad en el Valle del Mantaro?

1.3 INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON EL TEMA

A nivel internacional y nacional se han registrado algunas investigaciones relacionadas a la competitividad y a las cadenas productivas. A continuación se presentan algunas:

a) A nivel internacional

- En la tesis doctoral de (Ame, 2009); se destaca la afirmación de algunos autores respecto a la necesidad de la existencia previa de un mercado interno exigente y desarrollado para competir en el mercado mundial. En Argentina, el sector de soya y girasol, destaca hace varias décadas como el primer exportador de aceites en el mundo y sin tener una demanda interna importante, demostrando así que un sector puede ser competitivo. Se sostiene que las inversiones deben estar orientadas hacia el desarrollo de factores de competitividad avanzados y especializados, priorizando aquellos que generan competitividad de orden superior. La tesis ha demostrado también que las inversiones que se aplican a factores estructurales básicos y genéricos aún poco significativos pueden intensificar la especialización y mejorar la competitividad de un sector económico. Estos resultados, son de gran utilidad para los países en desarrollo donde los recursos económicos son muy limitados. Así mismo, el estudio de los medios con los que puede medir el impacto de algunos aspectos motivantes de la competitividad, dio lugar a la construcción de un método gráfico numérico, basado en la suma de vectores, de gran utilidad para comparar las variaciones de la competitividad de un sector en diferentes períodos de tiempo o entre diversos países.

- La tesis doctoral desarrollada por (Betancourt Enriquez & Navarro Paita, 2013), surge de observar el problema de la incorporación de México al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), donde encontraron un entorno económico más competitivo, un mercado de empresas transnacionales equipadas con nuevas tecnologías y estrategias que permitía ofertar una amplia gama de productos de alta calidad y a mejores precios. La investigación presenta lineamientos teóricos que incluyen desde

conceptos de cadenas productivas, clasificación, ventajas y un acercamiento sobre el modelo endógeno en la integración de las cadenas productivas. Se realizó el análisis del modelo de cadena productiva, como medio para lograr el crecimiento competitivo empresarial del municipio de Tamuín de San Luis de Potosí. Los resultados de la investigación afirman que utilizar el esquema de la cadena productiva es un instrumento que ha hecho posible elevar la competitividad y lograr la satisfacción del cliente conduciendo a una mejor rentabilidad económica.

- En la investigación de (Mora, y otros, 2007); realizada por encargo de la Fundación para la Innovación Agraria, a la Universidad de Chile, para el análisis de la cadena de la aceituna de mesa y su relación con la innovación en las regiones de Arica y Parinacota, Atacama y Metropolitana. Se hicieron encuestas y entrevistas a personas claves, un taller participativo y al final un taller de innovación. Los principales resultados señalan diferencias en el grado de desarrollo de los agentes involucrados en la cadena, en las tres regiones. A nivel productivo existen dos realidades, la pequeña agricultura con modelos pasados de producción y comercialización, así como la agricultura integrada por productores grandes y medianos con sistemas competitivos de producción, pero con dificultades para el ingreso al mercado internacional. Estas dos realidades se encuentran en la región de Arica y Parinacota y Atacama, mientras que en la región Metropolitana, se encuentra mayor presencia de la pequeña agricultura. Las instituciones de apoyo, de servicio y proveedores se concentran en la región Metropolitana y están lejos de encontrarse en niveles óptimos. La pequeña agricultura requiere mejorar los sistemas de producción, siendo el tema sanitario el principal problema para integrarse a mercados formales. Los productores grandes se ubican en una fase de desarrollo más avanzada y requieren mayor desarrollo comercial y valor agregado.

Según los autores en el ciclo de vida de una cadena productiva, se pueden distinguir tres etapas de ventaja competitiva: *la etapa basada en los factores, economía basada en la inversión y economía basada en la innovación*. La primera ventaja competitiva se basa

en las condiciones de los factores básicos de bajo costo, mano de obra barata, recursos naturales, ubicación geográfica, que sería el caso de los pequeños productores. La segunda se basa en la capacidad de producción estandarizada de buena calidad, con métodos eficientes, el que se encuentra en los productores grandes. La tercera ventaja competitiva esta en la generación de productos innovadores, como el caso de un grupo muy selecto de productores grandes. La cadena productiva de la aceituna de mesa, se ubica en el caso de la pequeña agricultura, ya que se centra en una economía basada en factores y debería orientarse hacia una basada en la inversión.

- Según el caso de estudio de (Márquez Molina, 2013), se afirma que la producción internacional y articulada no es nueva, sin embargo la magnitud y el grado de fragmentación de los procesos y las actividades que se realizan a lo largo de la cadena de valor no responden a los criterios de la ventaja competitiva, limitándose únicamente a la conveniencia geográfica. El estudio desarrollado en Chile, presentó la siguiente hipótesis: la Alianza del Pacífico puede generar condiciones favorables a los encadenamientos productivos entre los países miembros, al profundizar las concesiones establecidas en los acuerdos preexistentes y crear un ambiente político y económico propicio para el desarrollo económico. El enfoque fue el cualitativo. El estudio puede catalogarse como exploratorio, ya que se indaga sobre temas desde nuevas perspectivas. Se emplean indistintamente los términos encadenamientos productivos y cadenas de producción para describir al conjunto sistematizado de procesos de productivos que llegan a un solo mercado y donde la tecnología y productividad de cada eslabón influye en el desempeño de la cadena. A pesar de que los países que componen la Alianza: Chile, Colombia, México y Perú, están caracterizados por su apertura comercial, el comercio intrarregional en el bloque sólo alcanzó un 4% en el año 2012, un magro nivel de intercambio si se compara con el 45% de comercio intrarregional en la Alianza Asia Pacífico.

- En la tesis doctoral de (Salcines, 2009), el objetivo de investigación es introducir un nuevo producto que combine maca y quinua peruana al mercado Español. La hipótesis: el producto combinado quinua y maca tiene aceptación en el mercado español. La maca es considerada en Perú desde el 2004 como producto bandera por la comisión pro productos bandera (COPROBA), además por la Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación (FAO) como producto para combatir los problemas nutricionales. Se utilizó una adaptación de la metodología para sondeo de mercado desarrollada por el Programa de Apoyo a la Microempresa Rural de América Latina y el Caribe (PROMER). El análisis se concentró en los eslabones más importantes de la cadena, entrevistando así a productores, intermediarios, puntos de venta y consumidores. Entre las principales oportunidades se tiene: información y capacitación de cada eslabón de la cadena, la información de las bondades de los productos, política de gobierno que promueva el financiamiento; entre las amenazas más importantes: riesgo climático, desabastecimiento de la materia prima, la consolidación de los agentes de la cadena; las fortalezas más importantes: la quinua y la maca son los alimentos más completos del mundo, predisposición de los participantes para impulsar nuevos usos y dentro de las debilidades: no existe un plan de desarrollo integrado de todas las partes de la cadena, la falta de promoción del producto a través de ferias y congresos, falta de tecnología y desconocimiento para elaboración de nuevos productos, visión de corto plazo. Las estrategias propuestas son: integración de cada eslabón de la cadena para el crecimiento de nuevos productos, promocionar, hacer el estudio de nuevos mercados. Dentro de las conclusiones se ha demostrado que existe una posibilidad muy grande de ingresar la combinación de quinua y maca al mercado español.

- En la tesis (Ruiz, 2006) desarrollada en Ecuador, se plantea la como posible respuesta al problema de investigación: la exportación de carne de cuyes congelada, que cumpla los requisitos y normas sanitarias y de calidad permitirá el ingreso al mercado italiano en condiciones de rentabilidad. La metodología empleada fue descriptiva y correlacional. Según la encuesta aplicada a los migrantes que residen en Italia para conocer la demanda

del cuy y según entrevistas a algunos productores y autoridades del comercio exterior. La crianza familiar-comercial y comercial tiene un tiempo de antigüedad de casi 15 años, la producción hace uso de la tecnología que permite eficiencia y trabaja mayormente con cuyes mejorados. Afirman que no hay problemas en la comercialización, la venta es principalmente en la misma granja, a través de acopiadores donde se comercializan los cuyes vivos para el consumo o para la producción. Los precios se establecen según el peso del cuy. La estimación de la demanda potencial se realizó considerando la información de la embajada de Italia en el Ecuador de donde se determinó la existencia de cerca de 180,000 ecuatorianos residentes en Italia, quienes principalmente radican en: Roma, Milán, Perugia y Génova. La inversión necesaria es de \$ 71,052.49. Con un volumen de ventas en el primer año de 14596 Kg. El VAN es de \$ 73.604,48, determinándose la viabilidad del proyecto, el indicador de inversiones costo - beneficio arroja un 2.04, la TIR es de 40%, porcentaje mayor al 10% de la tasa de descuento del proyecto. Como muestran los análisis económicos y financieros el proyecto se determinó rentable.

- La tesis de (Montoya Henao & Silvestre Porras, 2008), en Colombia, aplica un diagnóstico y luego propone un plan de mejora para Oro verde Soy activa E.U y Delitriigo Express E.U; como resultado proporciona a los empresarios la información de la situación actual de su empresa, plantea estrategias para mejorar la competitividad y eficiencia de las mismas. En el desarrollo de este proyecto el SENA entregó como método imprescindible de diagnóstico empresarial, el mapa de competitividad del BID. La herramienta se orienta al conocimiento de la situación de cada área y sub área de la organización para desarrollar las estrategias necesarias que permitan aumentar la competitividad de éstas en el mercado.

b) A nivel nacional

- En la tesis de (Ordoñez Noriega, 2003), para graduarse como maestro en administración, se establece como propósito: diseñar un plan para hacer posible promover la comercialización de la carne de cuy en el mercado de Lima. La entrevista con expertos en diversos aspectos relacionados al proceso productivo del cuy, fue empleada para recoger información. Se contó con el apoyo de un catedrático, un investigador y un productor. Después de la investigación se determina la importancia de contar con un proceso productivo con eficiencia desde el inicio, para eso es importante tener una coordinación próxima con los productores. La estandarización de la calidad de la carne es urgente siendo imprescindible formar parte de un canal de distribución a gran escala. Construir un camal para el adecuado manejo de la carne. De acuerdo a los estudios de mercado es sustancial realizar una estrategia de ingreso efectiva. Siendo un factor clave la determinación de un aliado estratégico. El posicionamiento debería considerar dos factores: el valor nutritivo y el sabor del producto. Es imprescindible conseguir que los consumidores recuerden el producto por ser delicioso y nutritivo, además de tener en mente la pulcritud y calidad.

- Las principales conclusiones de la investigación establecen un 16% de rendimiento de la inversión al año. La carne de cuy ofrecida en el mercado actual es de 140 Tm anuales, representa el 64% de la necesidad del mercado de 218 Tm anuales, existiendo un faltante por cubrir de 78 Tm. Se presentan oportunidades de desarrollo del mercado actual ya que el 28% de la población consume esta carne eventualmente y preferiría consumirla con mayor frecuencia. Así mismo el 74% de la población representa el mercado potencial. El proyecto es viable con un valor actual neto de US\$ 269,744 y una tasa interna de retorno de 36%. Además podría generar 49 empleos, y 180 microempresas proveedoras, con 4 empleos cada una, generando en total 769 puestos de trabajo.

- En el estudio de (Gil Santos, 2007) presentado en la XX Reunión ALPA, XXX Reunión APPA-Cusco-Perú, se destaca el valor de la carne de cuy considerando su valor nutritivo y saludable, por su contenido en proteínas, debido a su composición con bajo colesterol y grasas, lo que permite la oportunidad de incluir esta carne en el menú cotidiano de personas que necesiten consumir mayor cantidad de proteínas. El estudio refiere que en el año 2002 la cantidad de cuyes vendidos en Lima fueron 260,000 los cuyes cada semana, estas ventas se realizaron principalmente en los mercados de Pozitos, La Parada, Susy, Central, lo que al mes representó más de un millón de cuyes comercializados, la venta de cuyes se amplía a las ciudades de Lima, Arequipa y Trujillo. Entre el 2001 hasta los seis primeros meses del 2007 la venta de carne de cuy a nivel internacional, presenta un incremento tanto en el volumen como en el ingreso económico; alcanzando un valor de U.S \$ 306.864,00 dólares americanos. En ese momento con la aprobación del Acuerdo de promoción comercial APC en Perú y con la posible ratificación por los EE.UU, presentó para Perú una nueva agenda legal, económica, que también incluyó para los productores un reto de avances tecnológicos que les permita obtener productos competitivos.

- Otro estudio también presentado en la XX Reunión ALPA, XXX Reunión APPA-Cusco-Perú por (Chauca Francia, 2007), sostiene que la diferencia entre las economías urbana y rural se amplía y complica, a causa de la desigualdad en el proceso de desarrollo y modernización en el país. Se afirma que la zona rural requiere con urgencia tecnología que mejore la productividad de los cultivos y crianzas con el objetivo de generar microempresas eficientes. La autora considera que los aspectos externos como son: el valor de los insumos, el potencial humano que como aspecto clave, el manejo pecuario que requiere constancia y perseverancia son determinantes para que una microempresa salga adelante. Así mismo destaca el esfuerzo y empeño de la mujer del campo como el más importante en el manejo de animales menores. Las costumbres de los provincianos en la capital genera la principal demanda de la carne de cuy. En nuestro país la producción tradicional de cuyes ha generado una nuevo tipo de carne para el

consumo. Se evidencia los avances fundamentalmente en manejo genético y alimentación, dejando de lado el tema de sanidad animal. A fin de garantizar el desarrollo sostenible se debe prever el cuidado de la salud de los cuyes.

En la capital el ingreso de la carne de cuy por los canales de distribución no tradicionales ha captado la demanda en los estratos sociales A y B, la exigencia del consumidor de canales modernos de comercialización ha permitido la innovación del producto respecto a su presentación, contando en estos mercados con cuyes deshuesados. La calidad basada en la garantía sanitaria permitirá consolidar en un futuro próximo la exportación de esta carne.

- En la investigación desarrollada por (Tellez Villena, 2007) en particular en la cadena productiva del cuy, se deben implementar programas integrales, que comprendan todas las etapas productivas, dentro de una cadena, a fin de incrementar y mejorar los índices de producción y demanda, así mismo advierte que la inversión que las cadenas requieran se pueden lograr con alianzas, convenios, u otros entre la empresa privada y el sector público.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Establecer la relación que existe entre la organización y la competitividad de la cadena productiva del cuy en el Valle del Mantaro para proyectarse al mercado nacional e internacional. Así mismo proponer estrategias que permitan fortalecer la organización y la competitividad de la cadena.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar la relación entre la organización de la cadena productiva del cuy y los factores estratégicos de la competitividad en el Valle del Mantaro.
- Evaluar en qué medida se relacionan la organización de la cadena productiva del cuy con los factores principales de la competitividad en el Valle del Mantaro.
- Determinar si existe alguna relación entre la organización de la cadena productiva del cuy con los factores apoyo de la competitividad en el Valle del Mantaro.

1.5 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

1.5.1 Delimitación Espacial

La presente investigación se desarrolló en la Región Junín específicamente en el Valle del Mantaro.

El Valle del Mantaro comprende las provincias de Jauja, Concepción, Huancayo y Chupaca como se aprecia en la Figura 1. Este es el lugar donde se ubicaron 19 asociaciones de productoras de cuyes.

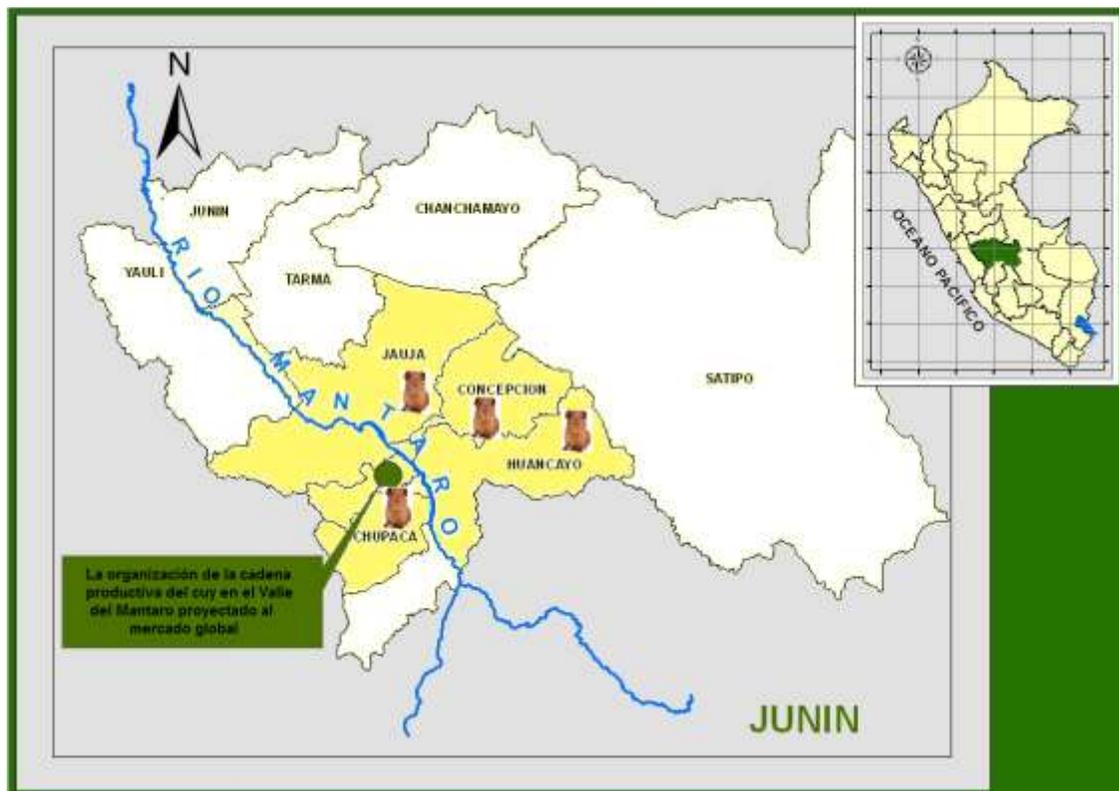


Figura 1. Localización geográfica de la investigación

1.5.2 Delimitación Temporal

El proyecto de investigación se inició en enero del 2012, con el apoyo del docente del curso de tesis de la URP, durante el segundo semestre del 2014 después de la aprobación del proyecto, se recogió la información a través de encuestas, posteriormente se continuó complementando mayor información durante el 2015 y parte del 2016.

1.5.3 Delimitación Conceptual

La presente investigación se delimita bajo los conceptos de: cadena productiva, organización de la cadena productiva y competitividad.

1.6 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

1.6.1 Importancia

El estudio nos permitirá conocer las condiciones en las que se desarrollan las cadenas productivas del cuy, la capacidad de gestión, las estrategias empresariales, la capacidad de establecer redes de colaboración, así como el desarrollo de la producción y comercialización, que garantizará el fortalecimiento y sostenibilidad de la actividad comercial, logrando posicionamiento en el mercado local con proyecciones de desarrollar el mercado nacional y su posterior ingreso al mercado internacional.

1.6.2 Justificación del Estudio

La investigación se justifica por que contribuirá a proponer una mejor organización de los productores de cuyes en el Valle del Mantaro permitiendo de ese modo las ventajas que ofrece la inserción de la producción en el mercado internacional.

Socialmente facilitaría la oportunidad de la población a integrarse en cadenas productivas; económicamente permitiría abrir oportunidades de incursionar en actividades productivas integradas a cadenas, que aseguren rentabilidad económica; y en el ámbito académico comprender que las redes de cooperación son elementos de desarrollo.

1.7 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La investigación estuvo limitada a la calidad del instrumento de colecta de datos específicamente para medir la organización de la cadena productiva del cuy, así como a la disponibilidad de tiempo proporcionada por los productores y expertos que nos brindaron información para este estudio.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 BASES TEÓRICAS RELACIONADAS CON EL TEMA

2.1.1 Cadenas productivas

2.1.1.1 Conceptos de cadenas productivas

Probablemente Albert Hirschman en 1958, fue el primero que presentó la idea de los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante. Para Hirschman (citado por Isaza 1998): “la clave de tales encadenamientos, que hacen posible el proceso de industrialización y desarrollo económico, reside fundamentalmente en la capacidad empresarial para articular acuerdos contractuales o contratos de cooperación que facilitan y hacen más eficientes los procesos productivos”. (Isaza Castro, 1998, pág. 11). Posteriormente generalizó el concepto y lo enriqueció con una variedad de situaciones y procesos diferentes a los que fue agregando los eslabonamientos de consumo y fiscales, así como los eslabonamientos internos y externos. Según Hirschman (1977), (citado por Izasa 1998, p. 11).

Entre tanto Porter, afirma que: los **clústers o cúmulos** son: un conjunto de organizaciones vinculadas afines o complementarias a una actividad concreta y que se localizan en una misma zona geográfica. Pueden adoptar distintos tipos, comprenden empresas de maquinarias y de servicios especializados, instituciones financieras y organizaciones de actividades afines; así mismo, otras que se integran en actividad los eslabones posteriores a la cadena como distribuidoras, productores de insumos complementarios; aprovisionamiento de infraestructura, organismos públicos y privados que brinden capacitación, información, investigación y apoyo técnico especializado, así como organismos de normalización. (Porter M. , 2012, págs. 267-268).

Integrando las opiniones anteriores Dirven, afirma que un **complejo productivo o cluster** es: la aglutinación de un sector o zona geográfica de organizaciones que se dedican a las mismas tareas o que se encuentran en actividades bastante afines en etapas anteriores, aprovisionando de materia prima y materiales, en etapas posteriores y en los lados, como industrias transformadoras y usuarios, como también como empresas de servicios y otras inversionistas externas, que posibiliten realizar un esfuerzo colaborativo en busca de un mejor desempeño. (Dirven, 2001, pág. 33).

Según ONUDI, Gereffi, Kaplinsky y Readman; La idea de una cadena productiva o cadena de valor: “está centrada en las actividades necesarias para convertir la materia prima en productos terminados y venderlos, y en el valor que se agrega en cada eslabón”. (Pietrobelli & Rabellotti, 2005, pág. 5).

En el artículo publicado en la revista Scielo, se sostiene que: para el estado el costo de liderar ideas y medios de ayuda a las empresas de forma individual es alto, porque los indicadores de resultado como el valor agregado, competitividad y calidad de vida de los participantes se pierde en el proceso. Es por este motivo y otros, como los acuerdos comerciales, la competitividad un país está obligado a construir sistemas de producción colaborativos, como redes empresariales, cadenas productivas, clústeres, distritos industriales, cooperativas o la forma más conveniente según los requerimientos de cada situación, como una estrategia competitiva, que brinde una posición ventajosa y sustentable. (Ochoa Carreño & Montoya Restrepo, 2010, pág. 63).

Onudi (2004) citado por (Isaza Castro, 1998, pág. 10), define las cadenas productivas como: “un conjunto estructurado de procesos de producción que tiene en común un mismo mercado y en el que las características tecno productivas de cada eslabón afectan la eficiencia y productividad de la producción en su conjunto”.

Para (Alvarez Navarro & Riveros Serrato, 2005), la cadena agroproductiva es: el sistema que integra a las organizaciones relacionadas por el mercado, son un solo sistema productivo, parte del aprovisionamiento de materia prima y materiales, la producción, el

almacenamiento, la industrialización y la distribución y venta hasta llegar al consumidor final de cualquier producto agrícola o pecuario. (p. 10).

Cabe destacar la afirmación de Álvarez et al. (2005) que: “cuando estos agentes económicos se articulan mediante condiciones de confianza, eficiencia, cooperación y equidad se encontrarán en condiciones de competir exitosamente en el mercado, toda vez que responderán rápidamente a los cambios que ocurran en él”. (p. 11).

2.1.1.2 Teorías sobre la formación de complejos productivos

Según Dirven (2001), son diversos los puntos de vista que tratan de explicar la creación de complejos productivos, en ello cita los siguientes:

- a) La teoría de localización geográfica y económica. Según North, (1955); Krugman (1995); Borges Méndez (1997), (citados por Dirven 2001), argumentan que le otorga un peso importante al costo que tiene el transporte en el costo total. Así mismo se presenta un argumento menos conocido, que va tomando mayor importancia, el cual destaca las dependencias de la materia prima y el producto final, como los subproductos, haciendo sencillo coordinar los movimientos en una misma ubicación. (p. 34).
- b) La teoría de los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante de Hirschman (1957 y 1977), (citado por Dirven, 2001) evidencian que cuándo los productos de un sector satisfacen las expectativas mínimas de un mercado, es cuando se hace atractivo invertir en otro sector al que este provee (integración hacia atrás) o distribuye (integración hacia adelante). Estos encadenamientos tienen significado al tiempo en que la inversión realizada en un sector atrae la rentabilidad de otro sector en la misma Región. (p. 35).
- c) La teoría de la interacción y los "distritos industriales". En los años setenta, en varias regiones de Italia, Alemania y de América Latina, surge la interrelación dando espacio a “juegos repetitivos” que suman confianza y minimizan los costos

de ventas. Así pues, la interacción aumenta la masificación de la información, haciéndose un bien "social" conocido por todas las empresas del "distrito". (Dirven, 2001, p. 36).

- d) El modelo de Michael Porter (2012), sostiene que son cuatro los puntos del “rombo de la ventaja nacional”, que dan origen al entorno nacional en el que surgen las organizaciones y se forman para competir, el campo de juego que cada nación establece para sus sectores se determina por: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares y estrategia estructura y realidad de las empresas. (p. 231).
- e) Variantes referidas a recursos naturales. Hay variantes que hacen referencia explícita a los productos de la naturaleza. La teoría sostiene que con la exportación de madera, minerales, papel, trigo, pieles pescado y otros, Canadá progreso económicamente. (Dirven, 2001, p. 37).
- f) Sustrato teórico común. La competitividad de un grupo de organizaciones y demás actividades relacionadas, son las que potencian la competitividad de la empresa. (Dirven, 2001, p. 38).

2.1.1.3 Características de cadenas productivas

De acuerdo con lo citado por, el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas en el artículo de (Becerra Rodriguez, 2008, págs. 31-32) una cadena productiva debe poseer mínimamente cuatro de las características que a continuación se mencionan:

- Dirigido al consumidor; garantizar una demanda prometedora para el producto.
- Dirigido al empresario; garantizar la existencia de emprendedores que se comprometan a trabajar e invertir sus recursos.
- Dirigido al negocio; la actividad que decida emprender debe garantizar rentabilidad a los emprendedores, siendo recomendable realizar previamente un estudio de mercado.

- Dirigido a promover innovación constante en el sistema de producción; por lo que las actividades de la cadena necesitan promover mejoras permanentes en la forma de producción.

Las cadenas inyectan innovación en los sistemas de producción de las empresas así como de la nación en el que se localizan, esto deviene en cambios socioeconómicos. (Becerra y Naranjo, 2007, citados por Becerra, 2008, p. 32).

2.1.1.4 Actores o principales componentes de una cadena productiva

Alvarez et al. (2005), refieren que se denominan agentes económicos a las personas actores del sistema quienes desarrollan directamente etapas de producción, sistemas de acopio, formas de transporte, procesamiento, industrialización, comercialización, distribución y consumo. Dentro de los agentes económicos distinguimos a los siguientes (pp. 11):

- a) Los llamados actores directos, que son los que se vinculan directamente con la estructura básica de la cadena, dentro de los que distinguimos a productores, intermediarios, transformadores, comercializadores y consumidores finales.
- b) Los llamados Actores indirectos, que son los que ejecutan funciones de soporte y abastecimiento, dentro de los que distinguimos a los comercializadores de insumos, abastecedores de servicios de asistencia técnica, máquinas agrícolas, tecnología, financiamiento y transporte.
- c) Otros tipos de actores que participan en la evolución del proceso de articulación de la cadena, realizando acciones de ayuda y orientación entre los que distingue a las múltiples instancias, organismos públicos descentralizados (OPD) y programas del Ministerio de Agricultura, organismos no gubernamentales (ONG), órganos de cooperación internacional, universidades e institutos tecnológicos.

Según el (Centro internacional de la papa, Fundación PROINPA, Instituto Nacional Agrónomo de Investigaciones Agrapecuarias, Programa Nacional del

raíces y tubérculos, INCOPA y COSUDE, 2005, págs. 9-10) los principales componentes de una cadena productiva son tres:

- a) Eslabones, diversos grupos de participantes de la cadena productiva que se desempeñan en actividades económicas afines como: producción, transformación, industrialización, comercialización, distribución, etc.
- b) Entorno institucional, grupo de lineamientos legales, políticas, económicas y sociales que intervienen en la calidad de negociaciones de la cadena productiva.
- c) Entorno organizacional, grupo de organismos funcionales y/o territoriales de carácter público y privado que pueden influir en las operaciones del entorno institucional de la cadena productiva.

2.1.1.5 Experiencias exitosas de cadenas productivas

Las experiencias italianas según (Ramón Valdez, 2007, pág. 10), muestran que la nueva estrategia ya no es la sobrevivencia sino de ofensiva competitiva, se centra en asociarse localmente para competir externamente. En seguida se muestran algunas experiencias en América Latina:

- La experiencia chilena según (Berdequé, 2008, pág. 10), refiere que del año 1990 al 2004, el gobierno asignó alrededor de 1.300 millones de dólares en la agricultura en pequeña escala. En menos de diez años, se constituyeron 780 organizaciones y alrededor de un tercio de los pequeños productores agrarios se asociaron. Este artículo basado en una encuesta aplicada aproximadamente a 500 empresas de productores, muestra que, con la continuidad del trabajo de agricultores, sus asesores e instituciones del estado, sólo un 20% de las empresas de productores fueron consideradas factibles. Afirmándose que una organización es posible si, después de tres años, sus ingresos son suficientes para hacer frente a sus egresos y si sus obligaciones no superaban el 60% de sus activos. Los factores claves de éxito para estas empresas consideradas factibles y autónomas fueron tres. Primero que las empresas mediante su eficacia actúan a favor de los productores innovadores siendo consideradas como vehículos de cambio. El segundo aspecto tiene que ver con la

posibilidad de las empresas de establecer redes; las empresas efectivas se basan en la articulación de múltiples redes, con diversos participantes que relacionan a sus integrantes a través de creatividad, recursos, motivación y oportunidades exteriores a las poblaciones rurales. En tercer lugar, el éxito radica en tener un conjunto de normas e incentivos para distribuir internamente de recursos económicos y beneficios. La sostenibilidad y eficacia de las empresas productoras, se consolidan al transmitir signos reales del mercado a cada uno de los productores, dispuestos a actuar. La empresa fracasa si hace oídos sordos a las señales de los mercados.

- Aglomeraciones productivas locales: La experiencia del Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa SEBRAE en el Brasil según (CEPAL, BIB Y OEA, 2011, pág. 17), el apoyo a los conglomerados productivos de Brasil se considera como el caso latino más destacado en implementar una política nacional pensada y organizada para promover la articulación de la producción. La política es destacada por ser considerada una estrategia del país para el desarrollo productivo, disponiendo de suficientes recursos para su puesta en marcha con una amplia cobertura geográfica y sectorial. Para desarrollar la experiencia brasileña de los distritos industriales y clusters se ha dado énfasis al análisis teórico de temas como organización de la producción en pymes, desarrollo local, buscando adaptar a la cultura y a las características de producción y de las instituciones de cada ciudad. Participaron las empresas proveedoras en general, organismos públicos y privados relacionados con el apoyo a la producción, en diversas actividades como educación y capacitación de personas, financieras y de soporte técnico en asociatividad. Se enfatiza la presencia de micros y pequeñas organizaciones y su integración en cadenas productivas. La decisión política surge por la necesidad de unir esfuerzos dirigidos a objetivos comunes de parte de diversas instituciones públicas, tratando de evitar la redundancia de motivaciones y acciones. Bajo la supervisión del Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior se conformó equipos de trabajo permanente donde participaron un poco más de 30 organismos públicos y privados que promueven actividades de las pymes. Este equipo dirige el trabajo a

nivel nacional de los agentes relacionados con las aglomeraciones productivas locales. De 450 asociaciones productivas en el 2004, con la intervención del Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (SEBRAE) y con el desarrollo el proceso de intervención en base a buenas prácticas internacionales, se registraron 955 asociaciones productivas locales. Se ha trabajado en todos los sectores desde las actividades agrícolas, hasta el turismo. El 2005, cada acuerdo de asociaciones productivas asistido por SEBRAE tenía el apoyo mínimo de otros siete organizaciones y por cada real que el SEBRAE gastaba, los demás organismos aportaban 2,5 reales.

- Según el (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2009, pág. 4) como estrategia de gestión del conocimiento se han promovido mecanismos que han hecho realidad compartir conocimientos, experiencias y vivencias con participantes relacionados de manera directa con la agroindustria del campo y el agroturismo en América, en este material se encuentran trece experiencias exitosas en cinco países: Perú, Bolivia, Colombia, Costa Rica y Argentina. De estas experiencias se destaca los siguientes experiencias comprendidas: La empresa es efectiva para administrar recursos y acelerar la capacidad agrícola, es importante tener motivados a los productores a fin de que se encuentren comprometidos y acaten las reglas, el conocimiento es imprescindible para la sostenibilidad, disponer de infraestructura propia permite disminuir costos, así como aplicar buenas prácticas, capacitar constantemente para mejorar la calidad contribuye a la sostenibilidad, siendo clave el éxito la proactividad de los asociados y el liderazgo de la Junta Directiva. (IICA, 2009, p. 9).

2.1.1.6 Tipos de cadenas productivas

Para tener una idea general de donde surgen las cadenas productivas partiremos por citar Laura M. (2006), quien cita a (Bada Carbajal & Rivas Tovar, 2009, pág. 174) quienes refieren que la asociatividad es empleada como estrategia que resulta de la colaboración de organizaciones en razón a un objetivo único, donde los agentes son independientes jurídica y administrativamente. Para Bada y Rivas (2006) existen tres formas de asociatividad: cadenas productivas, redes y clusters. (p. 175). En el mismo sentido Medina Vásquez (2002) (citado por Mc. Cormick, 2005, pp. 96-98) sostiene que una manera de afianzar la consolidación de clusters, es seguir con de la secuencia de etapas en la formación de comunidades y redes de aprendizaje y según el grado de complejidad pueden ser clasificadas en cinco niveles que aumentan en conocimiento necesario, nivel de participación activa y compromiso estratégico. Como se puede apreciar en la figura 2. Estos son los niveles de construcción de una comunidad de aprendizaje:

- Comunidades de práctica, posee tres elementos: compromiso mutuo, organización conjunta y experiencias compartidas.
- Comunidades virtuales, son centros de interés particulares, se centran en informaciones provenientes de los mismos integrantes. Su principal diferencia con las comunidades tradicionales se basa en la forma de interacción y comunicación de los integrantes.
- Redes de conocimiento, integradas por universidades, instituciones de investigación del estado con experiencia; organizaciones, emprendedores y técnicos capacitados interesados en colaborar con instituciones que producen conocimiento y reconocen la labor de la academia y el valor del conocimiento en la solución de problemas; vínculos informales y personales; presencia de las instituciones del estado y/o locales. En esta etapa se encuentran las cadenas de productivas.
- Clusters, además de los tres tipos básicos de Porter: clusters en países desarrollados, clusters en países sub desarrollados y clusters en distritos industriales, se debe resaltar las formas innovadoras como: el prototipo de desarrollo de la provincia de Québec en Canadá y los clusters de conocimiento de España.

- Redes de negocio, es último y más complejo nivel de formación de las comunidades de aprendizaje. Ejecuta actividades cotidianas como las siguientes: opera con internet, organiza los aportes de los socios, los participantes en internet participan y cooperan al mismo tiempo.

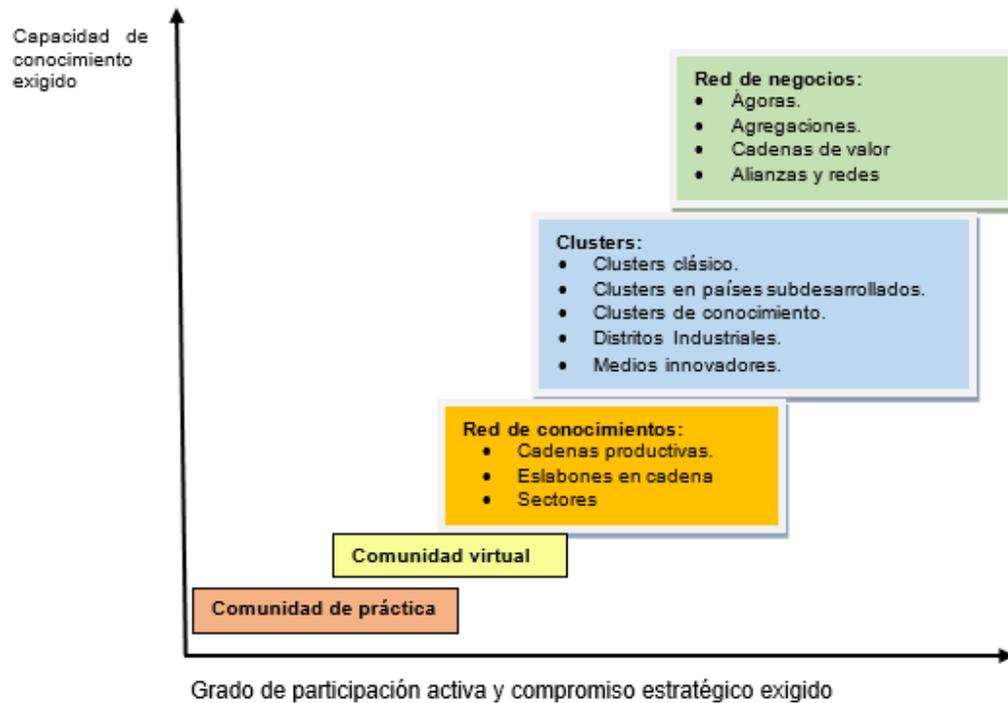


Figura 2. Niveles en la construcción de una comunidad de aprendizaje
Fuente: Mc. Cormick (2005).

Por otro lado (Gereffi, 2001, pág. 14), establece que los capitales generaron la globalización al crear dos tipos distintos de redes globales a las que podríamos llamar cadenas productivas orientadas al productor y cadenas productivas orientadas al consumidor:

- Cadenas productivas orientadas al productor, son cadenas donde los grandes productores, muchos internacionales son los agentes principales en la organización de redes productivas integrando hacia atrás y hacia adelante.

- Cadenas productivas orientadas al consumidor, cadenas donde los grandes distribuidores, los vendedores al detalle y productores de marca tienen el rol principal en establecer redes productivas descentralizadas en una diversidad de países exportadores, generalmente ubicados en países sub desarrollados.

Según Cardona (1999) citado por (Cardona & López, 2001, pág. 13), las cadenas productivas surgen con más o menos sencillez, dependiendo del posicionamiento del producto, del área geográfica y de las oportunidades generadas por el sector. Así sea que las cadenas provengan del productor o del comercializador, existen tres tipos de estas: circular, lineal y mixta:

- Circular, congrega entorno de una empresa los vínculos desde el abastecedor hasta el intermediario, como un dispositivo de alianza entre abastecedores y distribuidores, mediante una conexión que enlace y de facilite las referencias. Además se tiene una mezcla entre subcontratación o producción propia razón por la cual el valor agregado se distribuye en cada parte. Esta inclinación se centra en no quebrar el periodo que se forma en la competencia de costos y calidad.
- Lineal, creado desde la integración de los distintos eslabones, en la que no se cuenta con una organización central, sino que se enfatiza en la prolongación del proceso. Cada eslabón posee un sistema propio, es parte de un proceso mayor y el valor agregado de cada eslabón es independiente. Las interrelaciones se realizan principalmente por proceso que por coordinación organizacional y la comercialización se puede convertir un negocio aparte.
- Mixta, une las maneras distintas en las que se vinculan los eslabones de la cadena, las relaciones verticales y horizontales son vinculadas al interior y entre los nodos. Es así que es posible que existan empresas centrales e integradoras u otras que realizan una parte o todo el proceso, este es el caso de la subcontratación (outsourcing).

De acuerdo con Villacorta (2005) citado por (Bada Carbajal & Rivas Tovar, 2009, pág. 181) la clasificación de cadenas de acuerdo a los componentes que poseen es la siguiente:

- Cadena completa, integrada por la totalidad de los elementos: abastecedores de materia prima, proceso de producción, agroindustria, distribución, mayorista, minorista y cliente final.
- Cadena incompleta, posee solo alguna de las partes de la cadena completa.
- Cadena integrada, donde el producto de una se convierte en insumo de otra cadena.

2.1.1.7 Modelos de las cadenas productivas

- Modelos de la vieja cadena productiva y modelo de la nueva cadena según (Bada Carbajal & Rivas Tovar, 2009, pág. 181), donde la primera se caracteriza por ser secuencial, estática y analógica reemplazada por una nueva caracterizada por ser no lineal, dinámica, colaborativa, sistemática y estable. Según se aprecia en la figura 3.

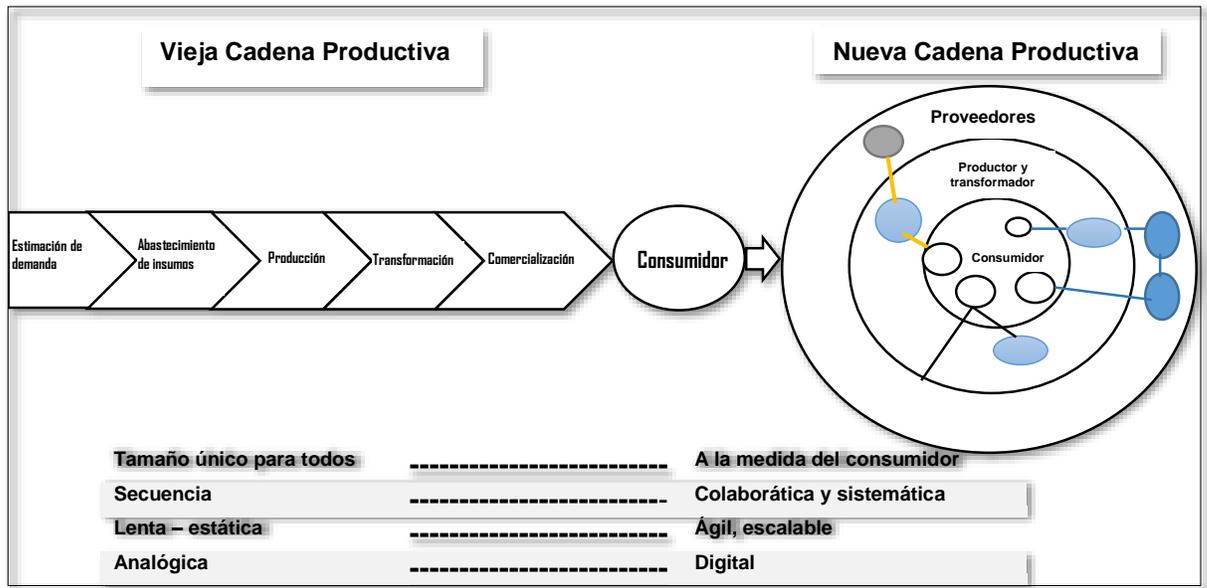


Figura 3. Modelos de la vieja cadena productiva vs la nueva

- Modelos productivos globales, de acuerdo con Gereffi citado por (Bada Carbajal & Rivas Tovar, 2009, pág. 182), se clasifican en las que intervienen en una cadena productiva local como en una global. Como consecuencia del establecimiento de

diferentes redes económicas internacionales surge la globalización, donde se identifican; las cadenas productivas dirigidas al productor y cadenas productivas dirigidas al comprador. Las cadenas productivas dirigidas al productor son aquellas en donde los grandes productores generalmente transnacionales tienen los roles principales en la organización de la red productiva. Como se aprecia en la figura 4. Este es el caso de industrias con tecnología intensiva como las automotrices, de aviones, computadoras y maquinaria pesada. (p. 183).

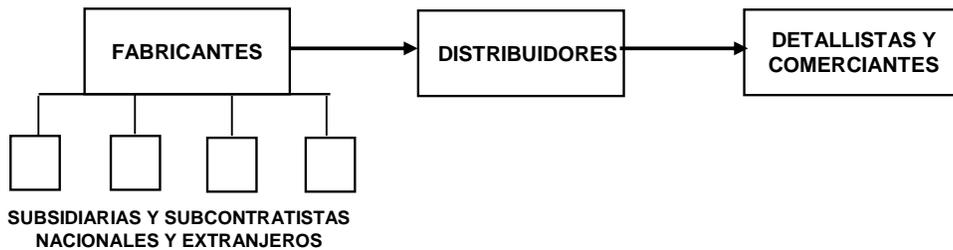


Figura 4. Modelo de cadena productiva destinada al productor

Fuente: (Bada Carbajal & Rivas Tovar, 2009).

Para Bada y Rivas (2009), las cadenas productivas dirigidas al comprador, son aquellas donde los grandes detallistas, comercializadores y fabricantes de marca tienen los roles centrales en la formación de las redes productivas, descentralizadas en gran cantidad de países exportadores generalmente ubicados en países emergentes. (p. 183). Según se aprecia en la figura 5.

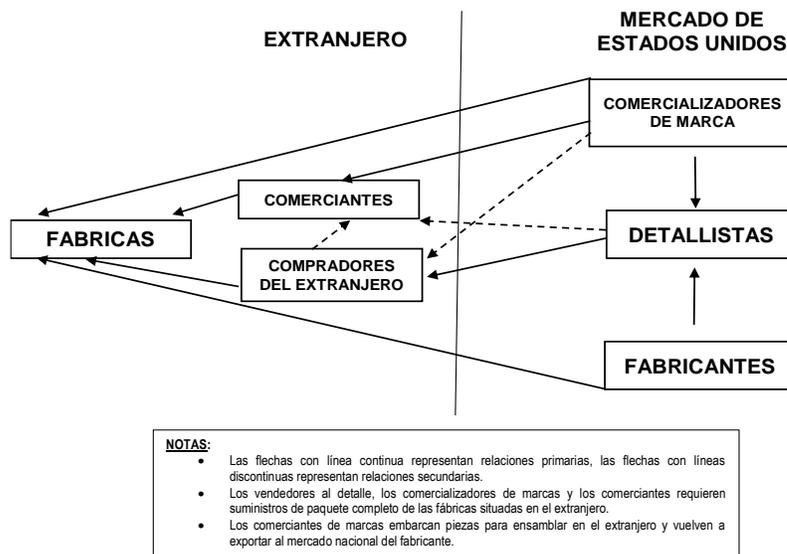


Figura 5. Cadena productiva destinada al comprador

Fuente: (Bada Carbajal & Rivas Tovar, 2009).

- Modelos sectoriales, según Garcia y Campell citado por (Bada Carbajal & Rivas Tovar, 2009), la economía mexicana está integrada por tres sectores: agropecuario, industrial y de servicios. Las relaciones entre los tres sectores se producen ya que, el sector agropecuario provee de materia prima a la industria y adquiere de esta fertilizantes, abonos y tecnología agrícola. El sector servicios adquiere alimentos al sector agropecuario y requiere de financiamiento, distribución y movilidad al sector servicios. (p. 185). Tal como se puede apreciar en las figuras 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12.

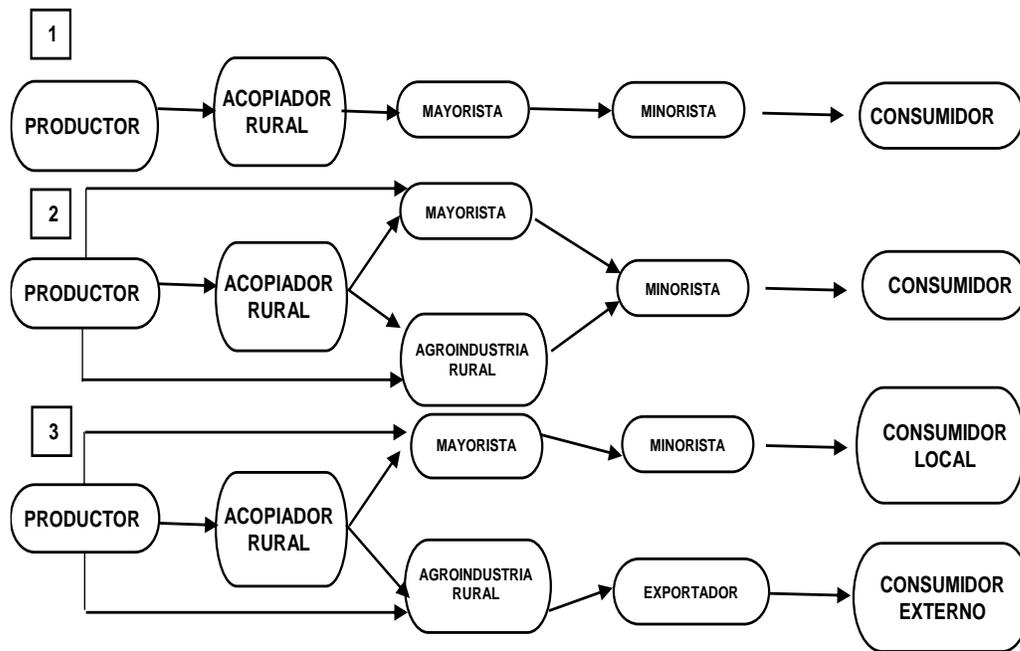


Figura 6. Tres estructuras posibles de las cadenas agrícolas
 Fuente: (Bada Carbajal & Rivas Tovar, 2009).

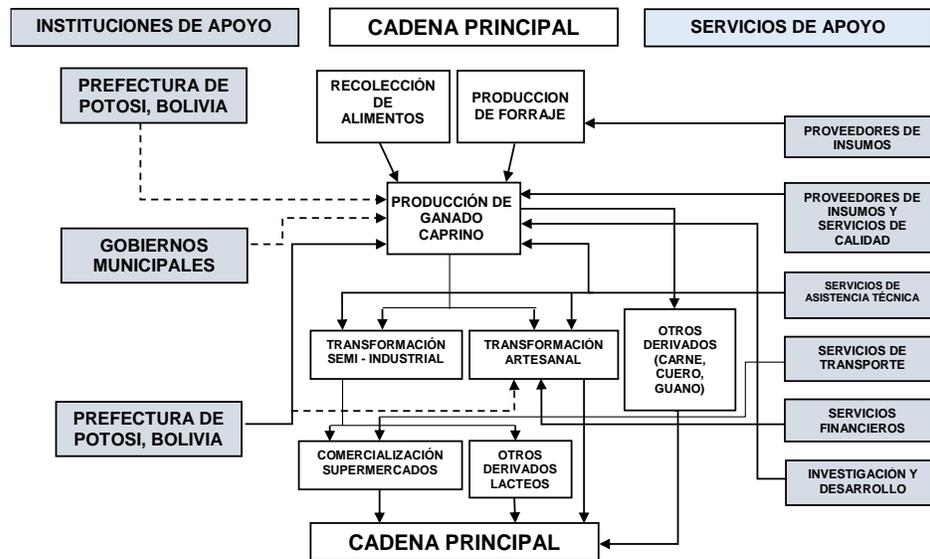


Figura 7. Cadena productiva de ganado caprino en Bolivia
 Fuente: (Bada Carbajal & Rivas Tovar, 2009).

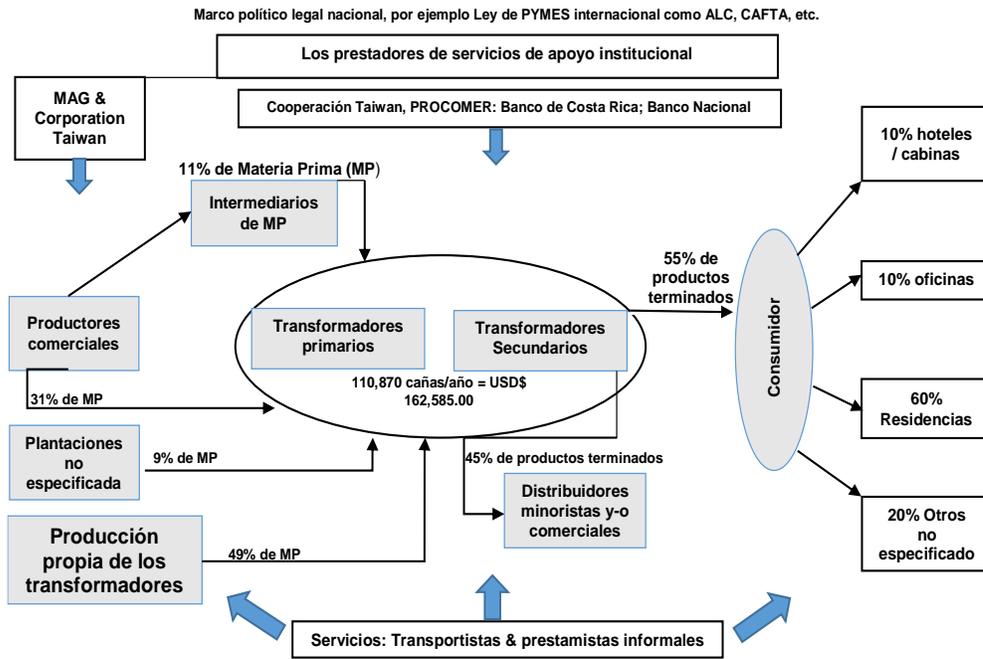


Figura 8. La cadena productiva de bambú en Costa Rica
Fuente: (Bada Carbajal & Rivas Tovar, 2009).

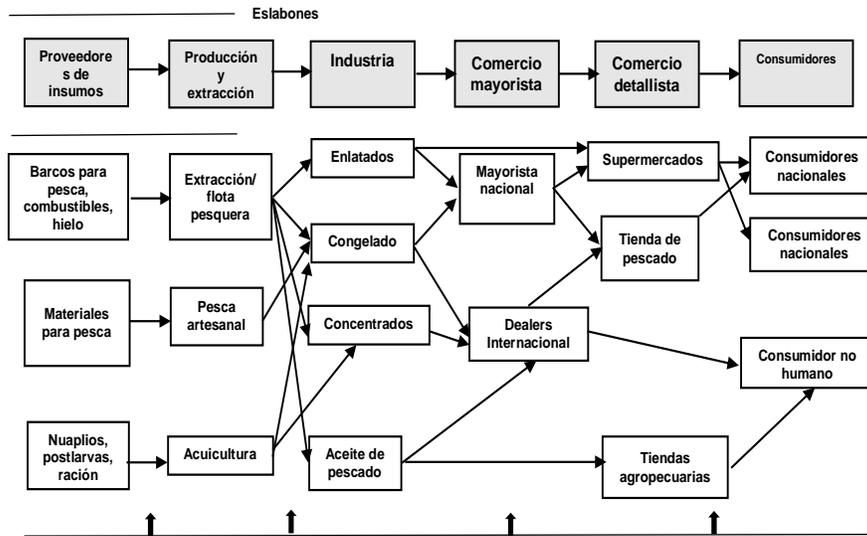


Figura 9. Cadena productiva de pesca, costa pacífica sudamericana
Fuente: (Bada Carbajal & Rivas Tovar, 2009).

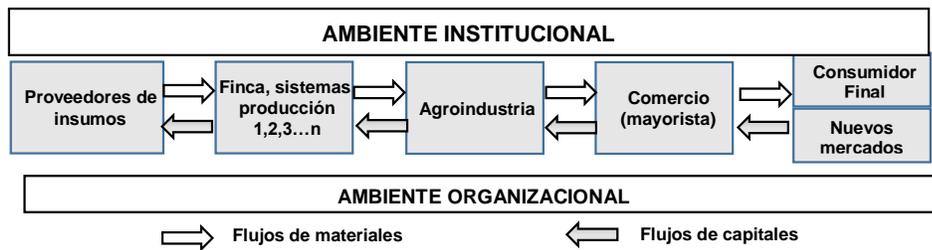


Figura 10. Cadena productiva agroindustrial

Fuente: (Bada Carbajal & Rivas Tovar, 2009).

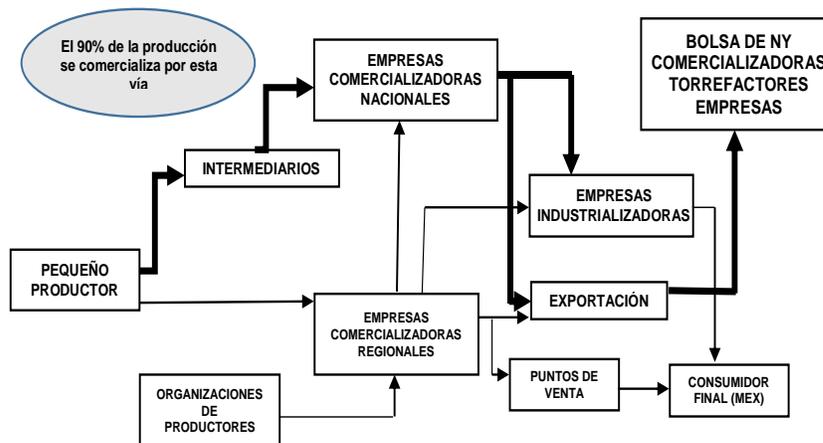


Figura 11. Cadena productiva agroindustrial del café

Fuente: (Bada Carbajal & Rivas Tovar, 2009).

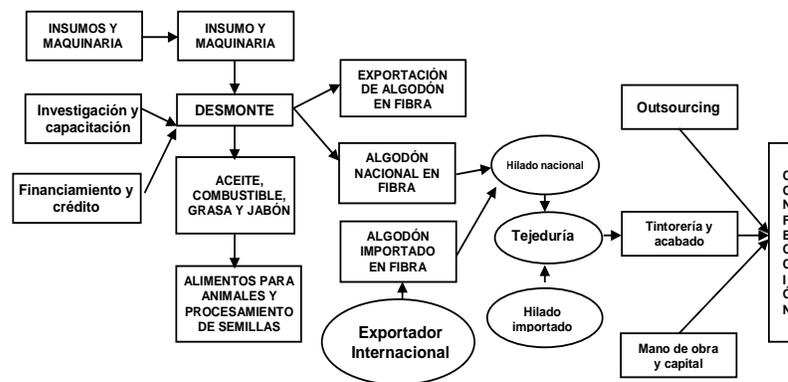


Figura 12. Cadena productiva textil y confecciones

Fuente: (Bada Carbajal & Rivas Tovar, 2009).

- **El modelo de apropiación por el agricultor**, según el artículo de (Nkandu, 2008) NUCAFE adquirió el modelo de apropiación por el agricultor (FOM), afín de que

éste mejore sus ingresos y aumente su calidad de vida. El modelo, motiva que el productor se adueñe de su café en cada etapa de producción. Paralelamente, NUCAFE contribuye a que los productores de café coordinen y se responsabilicen de realizar todas las funciones posibles, con la finalidad de favorecerse del valor agregado del café en todas las etapas del proceso productivo. Este modelo permite una nueva opción frente a la cooperación tradicional, logrando que el agricultor sea su propio mediador y aumente sus ganancias adquiriendo café a bajos precios y despachándolo a mejores precios. NUCAFE, en vez de adquirir el café de los agricultores, interviene facilitando procesos, proporcionando bienes y servicios que ayuden a los productores a aumentar sus actividades en los diversos eslabones de la cadena de valor. Así mismo, la intervención de los dueños de los molinos ha cambiado, ya que ahora los agricultores solo les pagan por el servicio de molido, en vez de venderles su café. Desde que NUCAFE promueve el modelo el 2003, aumentó sostenidamente la cantidad de participantes, de 110 asociaciones y organizaciones privadas el 2006 a 125. (p. 7).

2.1.1.8 Metodologías para la organización de cadenas productivas

Existen diversas metodologías propuestas por las instituciones que brindan apoyo al desarrollo de cadenas productivas, se muestran las más destacadas:

- Metodología del programa de apoyo a la micro y pequeña empresa en el Perú (2011), según el programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú (APOMIPE), programa de cooperación bilateral de la Agencia Suiza para el desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y el Ministerio de la Producción (PRODUCE), con la intención de ayudar a vencer las limitaciones de crecimiento justo, y sustentable de peruanos y peruanas, con el objetivo central de mejorar la competitividad de los pequeños productores integrados en cadenas productivas de los lugares de intervención, presentan la sistematización de sus experiencias resumida en una metodología de siete fases. (p. 6). Como se aprecia en la Figura 13.

Fase 1: Análisis de territorios, cadenas y oportunidades de negocio. La Ley N° 29337, o Ley PROCOMPITE, es un instrumento que faculta a los gobiernos regionales y locales, fomentar la competitividad en la producción, para ello cuentan con recursos. (p. 25).

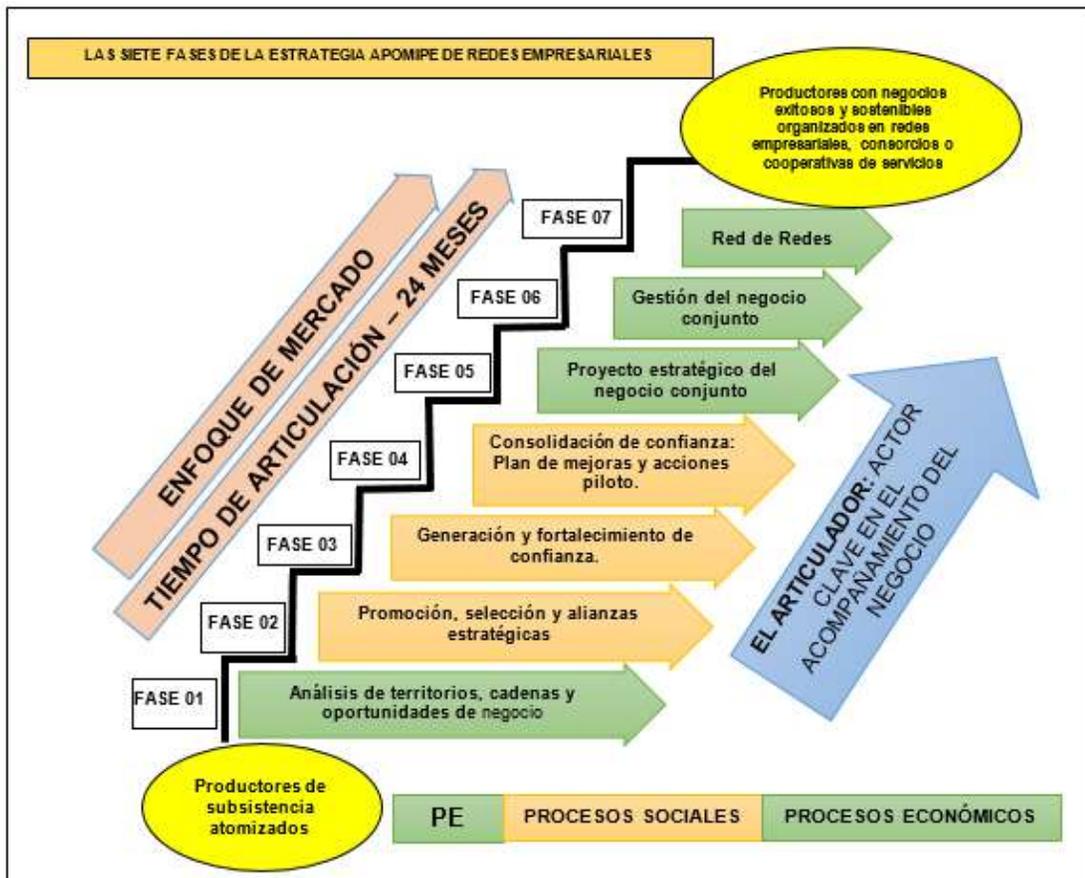


Figura 13 . Las siete fases de la estrategia de redes empresariales

Fuente: (Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa en el Perú (APOMIPE) - COSUDE, 2011).

Fase 2: Promoción, selección y alianzas estratégicas. El rol del articulador es indispensable, ya que es quien debe reconocer a los productores o micro empresas con posibilidades de ser favorecidos por el programa, y que efectivamente se comprometan a trabajar con otros actores en red. También, debe ayudar a la

constitución de la red empresarial identificando posibilidades de actividades conjuntas. (p. 35).

Fase 3: Generación y fortalecimiento de la confianza. La labor más importante de un articulador es difundir confianza entre los integrantes de la una red empresarial, este acompañará a los beneficiarios en la determinación de oportunidades posibles para el negocio, así como ayudarlos a realizar su plan de acciones. (p. 45).

Fase 4: Consolidación de confianza: Fortalecer los lazos de confianza de los integrantes de una red empresarial y su responsabilidad para la continuidad de la formación de la red, son esta fase la labor del articulador. (p. 59).

Fase 5: Proyecto estratégico del negocio conjunto, el articulador en base a la experiencias de las fases previas desarrolla con los integrantes de la red de empresas el plan de negocios y el proyecto estratégico, dirigido al logro de un objetivo común, en función de un modelo de negocio puntual, dirigida al mercado que se pretende atender. (p. 69).

Fase 6: Gestión del negocio conjunto, el articulador debe reunir habilidades de gestión, dirigidas a administrar la red con una orientación de empresa, con la finalidad de garantizar la generación de ingresos sustentables e independientes. Un gestor de negocios reúne conocimientos y manejo de documentos de gestión, es responsable de dar los cimientos en la formación de la red, estableciendo relaciones con clientes y proveedores, además de otros aspectos de necesidad en esta fase. (p. 77).

Fase 7: Red de redes, en esta etapa, si será necesaria la incorporación de un Gerente. (p. 89).

- Metodología cadenas y diálogo para la acción (CADIAC). Según (Bourgeois & Herrera, 1996), es rápido para establecer políticas en cadenas agroalimentarias, la finalidad es orientar a las cadenas hacia la competitividad, se propone consolidar la

organización de la cadena. Implica, buscar lugares de debate y conversación formales y constantes, con delegados de los actores de cada eslabón de la cadena, así como con representantes del gobierno, donde se establezcan la dirección y las tareas para reforzar la competitividad de la red. La formación de un Comité de cadena y de una Secretaría Técnica, son fundamentales para la continuidad de lo convenido y su implementación. (p. 7).

La metodología contempla dos fases: Primera fase, de análisis de la cadena, es la etapa de indagación, orientada a determinar fortalezas y debilidades. Siendo el resultado, el borrador del documento que servirá de base en la fase de dialogo para la aplicación. Segunda fase, el fomento de diálogo y acuerdos de participantes acerca de las innovaciones necesarias para mejorar la competitividad; siendo el resultado de la fase: las alternativas de cambio propuestas por los propios actores, así como el compromiso para su implementación. (p. 9). Los contenidos y mecanismos se presentan en la figura 14.



Figura 14. Metodología dialogo para la acción

Fuente: (Bourgeois & Herrera, 1996).

- Metodología de enfoque Multicadena. Según (Junkin, Donovan, Stoian, & Vargas, 2005) esta metodología manifiesta la energía de las familias de los participantes en la estrategia general. Ya son ellos los que determinan las alternativas que producen más ganancias en breve tiempo, invirtiendo menos, así como las que requieren más inversión, con la posibilidad de rendir más en un tiempo medio y más amplio. Para los autores el proceso de avance de las organizaciones del campo, se pueden auto sostener después de un periodo de 5 a 10 años, siempre que se identifique una visión orientadora desde el inicio de la red, identificando emprendedores comprometidos, disponiendo de recursos, infraestructura mínima, vínculos que faciliten acceder a proveedores de servicios técnicos, empresariales y financieros. (p. 11). Como se muestra en la fig. 15

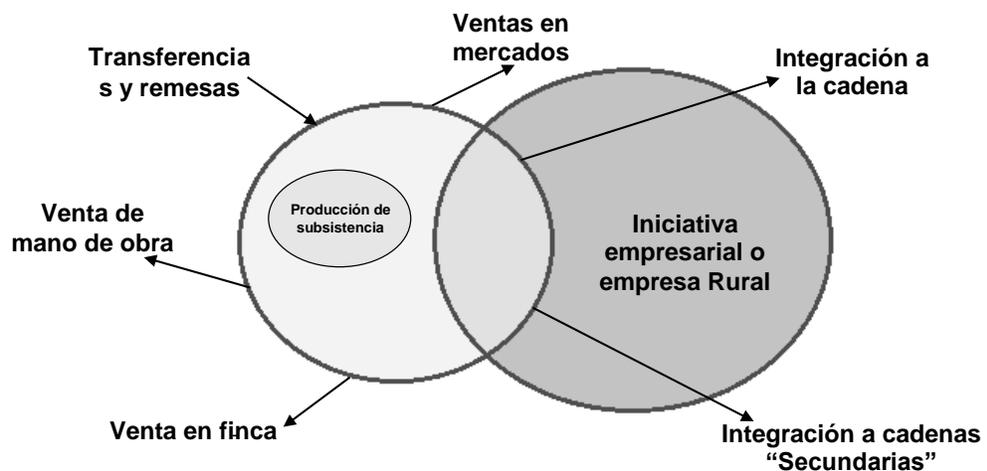


Figura 15. Estrategias de vida rurales con enfoque multicadena

Fuente: (Junkin, Donovan, Stoian, & Vargas, 2005)

Para Junkin et. al (2005), las etapas y formas de organización empresarial rural son tres:

PASO 1. Identificación del territorio y de los integrantes del grupo pre empresarial. Se identifican fortalezas y debilidades en la formación del proyecto de empresa rural y se determinan reglas para escoger inicialmente a los miembros del grupo pre empresarial. Después se organiza una primera reunión con los probables

emprendedores, esta será útil para dar a conocer la forma de organizar la empresa, establecer su responsabilidad en la organización y elegir que familias integrar en la evaluación de medios de vida. (p. 17).

PASO 2. Análisis de los medios de vida de los integrantes del grupo pre empresarial. Se determina y aprecia la capacidad, los recursos y tácticas de las familias que forman el grupo pre empresarial, además se determinará la existencia de recursos naturales, humanos, sociales, físicos y financieros que aporten al crecimiento de la empresa. Así mismo, las tácticas de vida de los hogares serán analizadas con el fin de conocer las responsabilidades y prioridades que se considerarán al aplicar una táctica de empresa conjunta. Sumando con el desarrollo de talleres los resultados de grupo, para determinar los riesgos fundamentales de las familias en sus tareas económico / productivas. Realizándose al final una lista de alternativas de producción, que sirva como insumo para elaborar una visión empresarial común. (p. 17).

PASO 3. Construcción de una visión empresarial común, la inspiración de los miembros serán analizadas previamente a la participación en el grupo pre empresarial examinando fortalezas y debilidades del trabajo en grupo. Identificando las limitaciones de sus hogares entre todos establecen una visión sencilla al involucrarse con la empresa. Buscando finalmente concertar el inicio de la actividad del grupo pre empresarial con la elección de participantes de la comisión y el establecimiento de acuerdos elementales para la organización de la empresa. (p. 17).

2.1.1.9 Cadenas de Valor

Según Porter, las actividades realizadas para la producción, el mercadeo, la entrega y el apoyo a sus productos representan la cadena de valor de una organización. (p. 52). Del mismo modo Porter, sostiene que la historia, estrategia y enfoque en la implementación de la táctica y las economías fundamentales para las actividades en sí, se reflejan en la cadena de valor empresarial y la manera en que desarrolla sus tareas individuales. (p.54). Así, mismo agrega que, se consideran origen clave de la ventaja competitiva a las diferencias existentes en las cadenas de valor de los competidores. El precio que los

demandantes están dispuestos a pagar por lo una organización ofrece, se denomina valor. (Porter M. , 1987, pág. 54).

Actividades relacionadas con la generación de valor

Para Porter (1987), las diversas tareas realizadas por una empresa, como se muestra en la figura 16, se dividen en dos amplios tipos (pp. 57-62):

a) Actividades primarias. Para la competencia en una industria existen cinco tipos genéricos de actividades primarias. Las mismas que pueden subdividirse en tareas dependiendo de la industria y de la estrategia:

- Logística de entrada, incluye tareas de recibir, almacenar y distribuir materiales.
- Operaciones, tareas a través de las cuales se convierte la materia prima en producto: diseño, producción, empaque, ensamble y mantenimiento.
- Logística de salida, tareas en las que se recibe, distribuye y almacena en bien: procesa y programa pedidos, reparto, y transporte.
- Mercadotecnia y ventas, actividades que establecen la forma de llegar al cliente para vender el producto. Propaganda, impulso de ventas, distribución y fijación de precios.
- Servicio, constituye tareas mediante las cuales se entrega un servicio que aumenta o mantiene el valor del producto: capacitar mantener, suministrar partes, etc.

b) Actividades de apoyo a los valores. Se encuentran divididas en cuatro categorías y a su vez se subdividen en diferentes tareas propias de la industria.

- Adquisición, tarea de abastecer de materia prima necesaria en la cadena de valor.
- Desarrollo tecnológico, dentro del cual se encuentran, los procesos, los métodos y sistemas tecnológicos.
- Administración de recursos humanos, tareas en relación con la convocatoria, selección, incorporación, desarrollo, promoción y retribución al personal.
- Infraestructura organizacional, integrada por tareas administrativas, de planeación, financieras, legales y de gestión de calidad.



Figura 16. Cadena de Valor de Porter

Tipos de actividad

Porter (1987) afirma que tres son las formas que influyen en la ventaja competitiva dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo (p. 61):

- Actividades directas, participan de forma directa en la creación de valor para el cliente: ensamblando, vendiendo, anunciando, diseñando el producto, reclutando, etc.
- Actividades indirectas, actividades que facilitan cumplir las actividades directas de manera continua: repasando, programando, instalando, administrando la fuerza de ventas, investigando, gestionando proveedores.
- Actividades de aseguramiento de la calidad, asegura la calidad de tareas de: verificación, control, medición, estimación, adaptación, entre otros.

La cadena de valor de una compañía se integra a un grupo más grande de tareas que Porter (1987), bautiza como sistema de valor. El que comprende a funciones de aprovisionamiento, apoyo y distribución. (p. 61). Como se muestra en la figura 17.

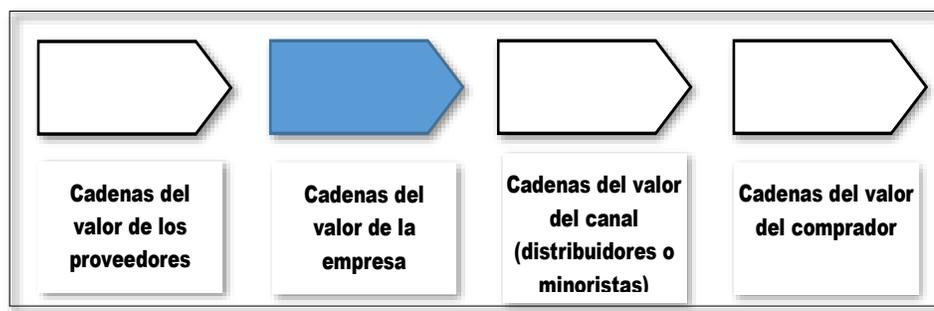


Figura 17. Cadena de Valor de Porter

Porter (1987), sostiene que la cadena de valor, no es un conjunto de actividades individuales sino un conjunto de actividades integradas a través de los eslabones en la cadena de valor. Los eslabones determinan la manera de cumplir una actividad y el valor o rendimiento de otra. Es posible que los eslabones generen ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación. Las relaciones entre las actividades de valor tienen su origen en diversas razones principales, como se detalla a continuación: (pp. 65).

- a) Las mismas actividades podrían ser realizadas de diversas maneras.
- b) El costo o la realización de actividades principales son mejores poniendo mayor empeño en las tareas indirectas.
- c) Las tareas realizadas en el interior de la organización disminuyen la exigencia de demostrar o justificar al producto en el campo.
- d) Las actividades de aseguramiento de calidad pueden ser cumplidas de distintas formas.

Modelos de análisis, diseño y fortalecimiento de cadenas de valor

- a) Modelo de Porter, citado por (García Vega, 2015), comprender una cadena de valor, implica conocer los siguientes pasos:
 - i. Paso 1. Identificar las sub actividades. Establecer las tareas específicas que crean valor de cada tarea directa. Como se muestra en la figura 18. Existen tres sub actividades: *i)* Actividades principales: que generan valor por sí mismas. *ii)* Actividades indirectas: apoyan que las labores directas se realicen sin dificultad. *iii)*

Tareas que garantizan la calidad: certificar que las labores principales y secundarias alcancen criterios normalizados.

- ii. Paso 2. Establecer las sub actividades para cada actividad de apoyo. Detallar las sub actividades que generan valor en cada actividad directa, las labores de apoyo como gestión de personas, desarrollo de tecnologías y abastecimientos.
- iii. Paso 3. Determinar los vínculos. Ubicar las relaciones entre todas las actividades de valor identificadas. Para el aumento de la ventaja competitiva en el contexto de la cadena de valor las relaciones son clave.
- iv. Paso 4. Explore oportunidades para aumentar valor. Verifique cada sub actividad y vínculo que se ha encontrado, e imagine cómo innovar o crecer para maximizar el valor ofrecido al cliente.

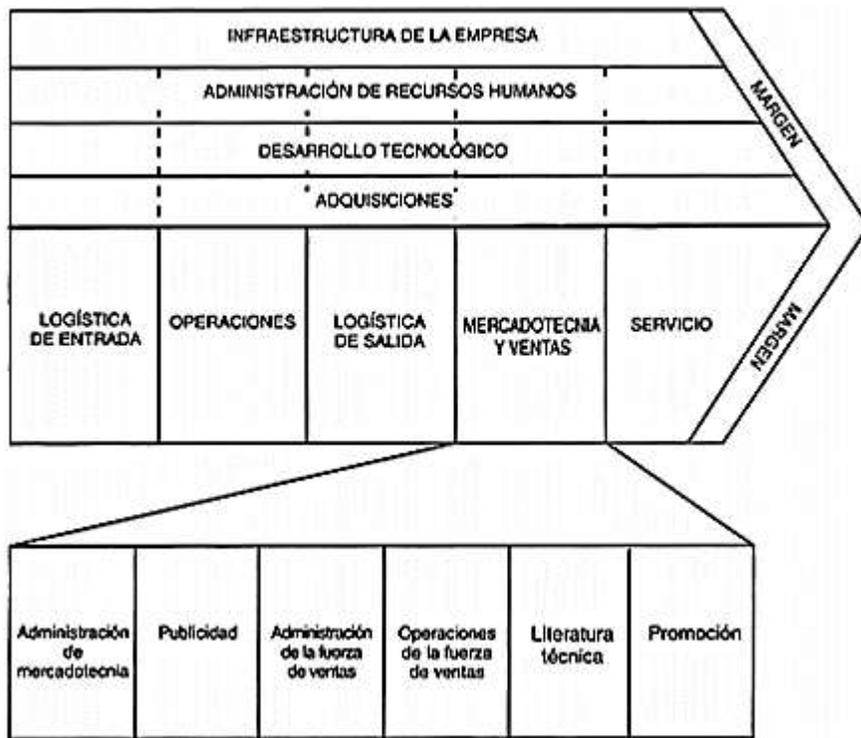


Figura 18. Cadena de Valor de Porter

- b) Modelo de análisis VRIO. En la creación de ventaja competitiva para la organización, Barney y Griffin (1992), citados por (García Vega, 2015) proponen el

análisis identificado como el modelo VRIO. Es un instrumento para fortalecer la capacidad en términos de ventajas competitivas de los bienes y la capacidad de las empresas. El tamiz VRIO (Valioso, raro, inimitable y aprovechables por la Organización), se presenta en la tabla 3.

Tabla 3.

El modelo Vrio

Condiciones	Preguntas de análisis	Idea que representan
Valiosos	Facilitan nuevas oportunidades en el mercado.	¿Proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva?
Raros, únicos o escasos	Son específicos de la empresa, difíciles de comprar u obtener en el mercado.	¿Es encontrarla en otros competidores?
Inimitables	Son difíciles de copiar por la competencia.	¿Sería costoso para otros imitarla?
Inmersos en la organización de la empresa.	La empresa está preparada para su aprovechamiento	¿La empresa está organizada para explotar el recurso?

Fuente: García Vega (2015).

- c) Modelo propuesto por (García Vega, 2015). La cadena de valor es un instrumento que podría ser principal en el análisis, diseño y comprensión de la creación de valor en las empresas. En la figura 19, García alcanza una sugerencia de 9 etapas en base al esquema de cadena de valor de Porter, para el análisis y diseño de la cadena.

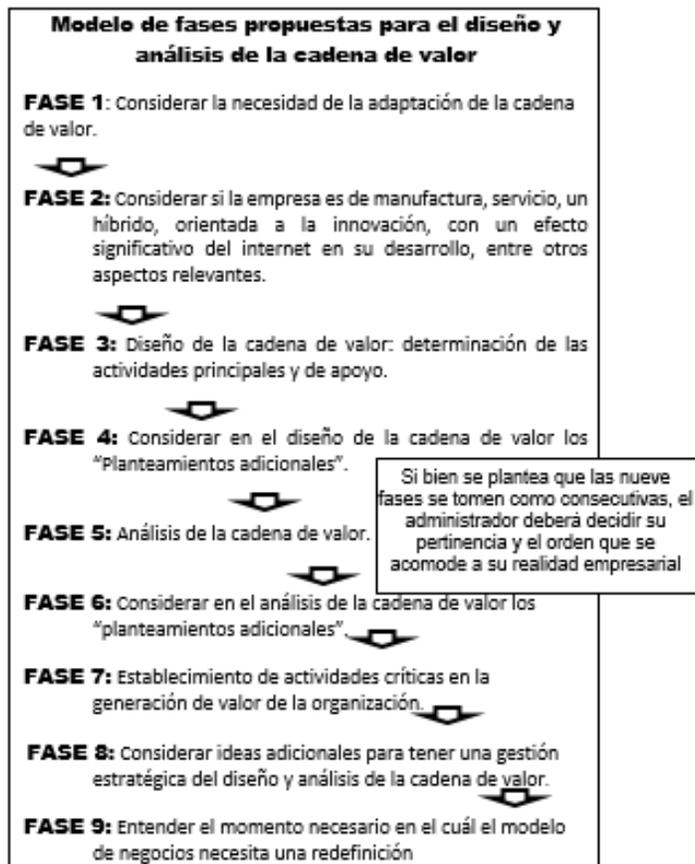


Figura 19. Modelo para el diseño y análisis de la cadena de valor

Fuente: (Garcia Vega, 2015).

- d) Diagnóstico para el fortalecimiento de cadenas de valor. Según (CEPAL & Cooperación Alemana, 2014) el conocimiento de CEPAL es resumido en varias fases de acompañamiento de manera técnica a los gobiernos de la región y recopila elementos de las formas definidas por la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), de “eslabones de valor” y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI). (p. 92). El modelo se presenta en la figura 20.

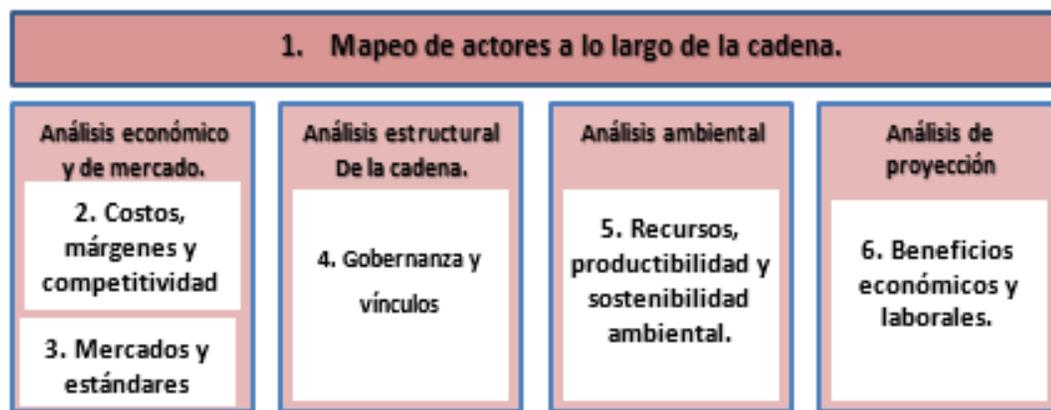


Figura 20. Diagnóstico de cadena de valor

Fuente: (CEPAL & Cooperación Alemana, 2014).

Seis son las áreas incluidas en las fases de diagnóstico, y seguidamente se detallan:

- i. Mapeo de actores en la cadena de valor. La forma que ayuda a encontrar a los múltiples actores en una cadena de valor, funciones, rangos de poder y reciprocidad, se denomina mapeo. (p. 92).
- ii. Análisis de competitividad, costos y márgenes. El fin es determinar los méritos comparativos que diferencian cada parte de la cadena, especialmente los elementos que afirman su competitividad y aptitud para adicionar valor. Del mismo modo se encuentran las deficiencias que retraen la posibilidad de competir en el mercado local e internacional. (p. 94).
- iii. Análisis de mercados y estándares. Se evalúa el desempeño de la intervención de la cadena en los mercados y canales de distribución en relación al estándar, que es de forzoso cumplir para tener participación efectiva en los mercados. (p. 96).
- iv. Análisis de gobernanza y vínculos. Se plantea el procedimiento de organización, reglamentación y control que ayude a la creación de valor agregado en la cadena de valor. La gobernanza significa las alianzas serias e no formales de los actores, a raíz de un modelo de funciones que se enlazan con las acciones que cada eslabón cumple, la cantidad de demandantes y ofertantes, las limitaciones para ingresar al mercado, la forma de negocio y los pactos entre los que intervienen en los eslabones. (p. 97).

- v. La producción más limpia y la sustentabilidad ambiental han sido modificadas en dos retos principales de las cadenas de valor. Además de los estándares nacionales e internacionales que son obligatorios en su cumplimiento, se añade al cliente como socio ambiental interesado de manera creciente por saber acerca de la sostenibilidad en la obtención de los productos de consumo. (p. 99).
- vi. Análisis y proyección de beneficios económicos y laborales. Es fundamental diferenciar la característica actual de la cadena de valor del espacio futuro luego de su progreso y ascenso. Si el presente es importante para el análisis, también se debe considerar su capacidad de crecer. (p. 100).

Antes de finalizar, es necesario llevar a cabo un diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cadena de valor.

- e) Metodología para el fortalecimiento de cadenas de valor, según (CEPAL & Cooperación Alemana, 2014), en la figura 21, se presenta el esquema de análisis de una cadena de valor, reconociendo hechos particulares para su crecimiento. (p. 89).

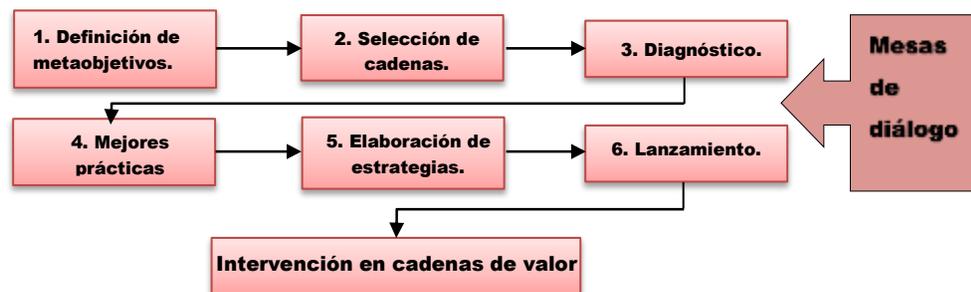


Figura 21. Metodología para el fortalecimiento de cadenas de valor

Fuente: (CEPAL & Cooperación Alemana, 2014).

- i. Primer paso: Establecimiento de meta objetivos. Comprende la aspiración que se desea alcanzar en desarrollo económico y social a través del reforzamiento de la cadena. Teniendo que ser coherente con el plan de desarrollo nacional y las políticas públicas principales, como por ejemplo, la agraria y la de investigación e innovación. (p. 89).
- ii. Segundo paso: Selección de cadenas. Este paso define las cadenas donde principalmente se orientará el trabajo de los sectores público y privado. Los

aspectos a considerar para la elección deben estar alineados con los meta objetivos. (p. 90).

- iii. Tercer paso. Elaboración de diagnósticos. Determinar cautelosamente las amenazas y oportunidades en tres aspectos clave: en los eslabones de la cadena; las interrelaciones en los eslabones existentes y en los que puedan surgir, también sería importante aproximar a los eslabones de la cadena a nuevos actores estratégicos. (p. 90).
- iv. Cuarto paso. Análisis de mejores prácticas internacionales. Este análisis sirve de referente a fin de establecer la brecha que aleja a la cadena de valor en estudio de una cadena parecida en otros países, las experiencias obtenidas serán insumo para la formulación de estrategias. (p. 91).
- v. Quinto paso. Formulación de estrategias para superar las amenazas y el aprovechar las oportunidades localizadas en el diagnóstico. (p. 91).
- vi. Sexto paso. Aplicación de la estrategia de crecimiento de la cadena. Debe ser un trabajo con participación y de rápido efecto, que congregue a los miembros de los diversos eslabones de la cadena y que comunique el compromiso asumido. (p. 91).

2.1.1.10 Estructura organizacional y las cadenas productivas

Para Porter (1987), la cadena de valor, puede tener un rol importante en el diseño organizacional. Ya que la lógica de los agrupamientos es fortalecer estos vínculos colocando las actividades similares en un mismo departamento, así mismo la cadena de valor entrega una forma sistemática de dividir la empresa en actividades y puede ser usada como ésta y cómo debería agruparse. (pp. 76-78)

Según Zaratiegui (1999), la preocupación por adecuar los procesos a las exigencias del mercado ha ido evidenciando la necesidad de una buena administración basada en procesos para diseñar políticas y estrategias. Por su aceptación extendida, por los resultados y debido a su facilidad de unión con otros tipos de gestión, como el marketing relacional y el modelo europeo (EFQM) de excelencia empresarial, se presenta el mapa de procesos y el cuadro de mando integral. (p. 85).

- a) El mapa de procesos se puede resumir en los siguientes pasos:
 - i. La organización admite anticipadamente una clasificación elemental de procesos en tres tipos: estratégicos, operativos y de apoyo o soporte. En cada tipo, la importancia de procesos se asigna en primarios y secundarios.
 - ii. Analiza el núcleo de sus actividades, reconoce los procesos y los ubica en cada uno de los tres tipos. Después de asignar los procesos en los tres tipos, la concentración de la empresa se ubica en los procesos operativos.
 - iii. Relaciona los procesos en secuencias ordenadas, integrada en torno a los procesos principales. Para cumplir con alto nivel de desempeño, los procesos principales necesitan de procesos secundarios llevados a cabo eficientemente.
 - iv. Para poder gestionar los procesos, la organización realizará un minucioso desarrollo de los mismos. Puede integrar, el avance en subprocesos, a través de interrelaciones entre estos, la ficha de los procesos y subprocesos, indicando su propósito, entradas y salidas, encargados, estándares, etc. En la figura 22 se indica el esquema general del mapa de procesos.

Como refiere (Zaratiegui, 1999, p. 85), los procesos se clasifican en:

- i. **Estratégicos:** Los que definen y controlan los objetivos de la empresa, su política y estrategia. La alta dirección está a cargo de gestionar este proceso.
- ii. **Operativos o principales:** Indicados a realizar el trabajo que posibilite ejecutar políticas y estrategias precisadas por la organización para brindar una prestación al cliente. Los directores funcionales se encargan de estos procesos mediante la cooperación de otros directores y su equipo.
- iii. **De apoyo:** Procesos que no se encuentra unidos de manera directa al establecimiento de políticas, cuyo desempeño afecta directamente el nivel de desarrollo operativo.

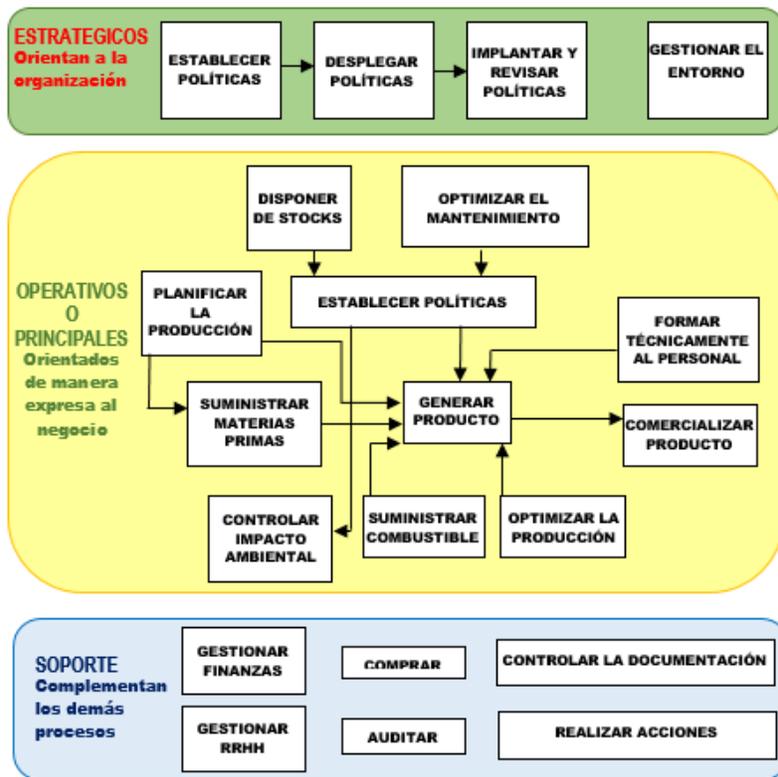


Figura 22. Mapa de procesos: esquema general

Fuente: (Zaratiegui, 1999).

b) Cuadro de mando integral

El modelo propugnado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, (citado por Zaratiegui 1999), el cuadro de gestión de una empresa, contiene indicadores que informan y orientan sobre su productividad en cuatro dimensiones: clientes, finanzas, procesos internos, aprendizaje y desarrollo. (p. 86). La figura 23 muestra la estructura elemental del cuadro de mando integral.

El método da más cohesión y organiza jerárquicamente las cuatro áreas. Sólo es posible el empleo del cuadro de mando integral en organizaciones con una cultura participativa; con clara información, comunicación, motivación de empleados, empoderamiento, equipos de alto desempeño, etc., criterios concordantes con los que propugna la Calidad Total.

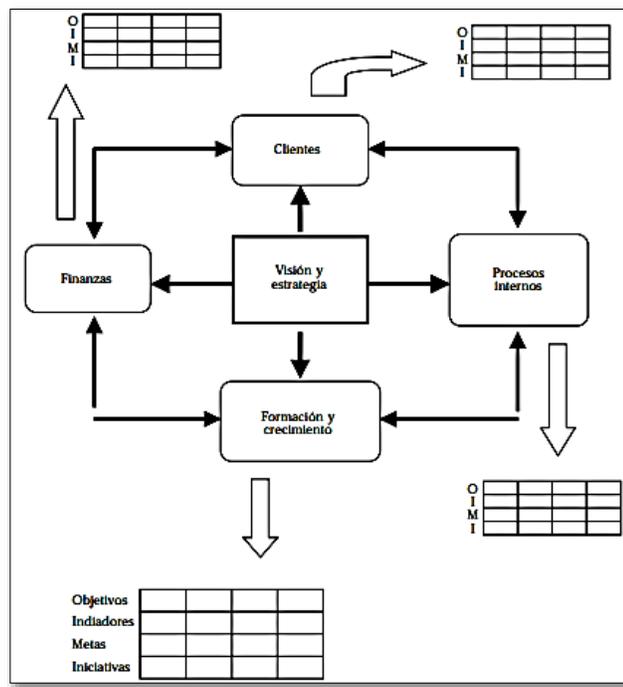


Figura 23. Cuadro de mando integral

Fuente: Kaplan y Norton, citado en (Zaratiegui, 1999).

2.1.1.11 Criterios de evaluación para la organización de cadenas productivas

Para evaluar la organización de la cadena productiva se presentan diversos autores que proponen diferentes criterios para medir los proyectos de integración productiva. (Guitapatan, 2004, págs. 11-13). Después del análisis a los criterios presentados por cada autor, se elabora una adaptación propuesta, sobre la base de la revisión de Guitapan, Listerri y Angelelli y Cadena – Roa y Puga. En la propuesta a aplicar en la presente investigación, se determinan siete criterios que se aprecian en la tabla 4, siendo estos considerados en la estructuración del instrumento diseñado para la evaluación de la cadena productiva de cuyes en el Valle del Mantaro.

Tabla 4. : Criterios de evaluación para la organización de cadenas productivas

Criterios de Evaluación de proyectos de integración productiva por (Guitapatan, 2004)	Criterios de Evaluación de proyectos de integración productiva por (Llisterri y Angelelli, 2002)	Variables para la construcción de criterios en evaluación de asociaciones Cadena-Roa y otros 2005.	Criterios para la investigación en base a Guitapatan, 2004, Llisterri y Angelelli, 2002 y Cadena-Roa y otros 2005.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Relevancia, la identificación de los problemas o necesidades, y de los beneficiarios fue adecuada 2. Eficiencia, cómo las actividades se han materializado en resultados, en términos de cantidad, calidad, y cronograma previsto 3. Efectividad, se lograron los propósitos del proyecto después de su terminación 4. Impacto, relación existente entre el propósito del proyecto y el objetivo general 5. Sostenibilidad, analizar la probabilidad de que los resultados positivos del proyecto, a nivel de propósito, continúen después de que el financiamiento del proyecto termine. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cobertura, responden si el programa llegó a un número adecuado de pequeñas empresas según la meta propuesta. 2. Eficiencia, costo de administración del programa. 3. Impacto, mejora, cambios, productividad de los factores. 4. Adicionalidad, avance de otras empresas que no recibieron el servicio. 5. Sostenibilidad, la cantidad y la calidad de los servicios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Racionalidad, orientación hacia fines de eficacia y eficiencia. <ul style="list-style-type: none"> • Reglas, jerarquía, mando • Toma de decisiones • División del trabajo • Conocimiento experto • Definición de metas • Aprovechamiento de recursos • Contraloría y fiscalización 2. Permanencia, equilibrio, autopreservación, integración. <ul style="list-style-type: none"> • Reglas informales • Espacio de trabajo • Comunicación interna • Valores compartidos • Protección interna • Solución de problemas y confianza 3. Relación con el entorno <ul style="list-style-type: none"> • Congruencia de reglas internas y externas. • Obtención de recursos • Capacidad de innovación • Relación con la comunidad. • Relación con otras asociaciones • Creación de redes • Satisfacción de "stakeholders". • Adaptabilidad y flexibilidad • Sistemas de información 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relevancia, adecuada identificación de necesidades, y de beneficiarios. 2. Eficiencia, cómo las actividades se han materializado en resultados: cantidad, calidad y cronograma. 3. Efectividad, se lograron los propósitos del proyecto. 4. Impacto, relación entre el propósito del proyecto y el objetivo general 5. Sostenibilidad, la probabilidad de que los resultados positivos continúen después de que el financiamiento del proyecto termine. 6. Cohesión, unión de sus miembros, comunicación y confianza. <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interna • Valores compartidos • Solución de problemas confianza 7. Permanencia, autopreservación y equilibrio. <ul style="list-style-type: none"> • Reglas informales • Espacio de trabajo • Incentivos adicionales a los miembros • Obligatoriedad de la afiliación • Espacios de discusión • Reconocimiento de ámbitos de competencia obtención de consensos

Fuente: Elaboración propia en base a Guitapatan, 2000;b Llisterri y Angelelli, 2002 y Cadena-Roa y Puga E.2005.

2.1.2 Competitividad

2.1.2.1 Conceptos de competitividad

a) La competitividad según el pensamiento filosofía antigua

Para Jenofonte (427-355 a.c.) (Citado por Gracia Hernández, 2008 p. 14), la competitividad es vinculada a la inquietud del hombre por crear, estructurar y controlar con eficiencia el capital. Dicha afirmación evidencia que: un buen jefe lucha por acrecentar el tamaño del sobrante económico de la comunidad que dirige. Siendo esto posible a través de la habilidad, el orden y el principio básico de la especialización del trabajo. Aristóteles (384-322 a.c.), (citado por Gracia Hernández, 2008 p. 14), sostiene que: el principio del bienestar se encuentra en el intercambio. Afirma, que la calidad de vida o bienestar se sucede en la sociedad y que es producto de que existe un sobrante, que puede ser intercambiado. Señala que el sobrante se produce al existir la propiedad privada en todas las clases sociales, ya que genera la eficiencia económica.

b) El concepto de competitividad dentro del pensamiento mercantilista

Según Warner Andrew (2007), (citado por Gracia 2008 p. 14), a mitad del siglo XVI, según postulan los mercantilistas, se destaca tener superávit de comercial para almacenar activos externos, especialmente oro. Ellos asocian el acumular metales preciosos como señal del bienestar de un país, la expectativa al hacer esto estaba inspirado en seguir conquistando otros países, para hacerlo realidad requerían un nivel competitivo de precios. Es así que, se establece que las naciones competitivas son aquellas donde sus tipos de cambio, así como sus precios y jornales internos, se establecen al nivel que permita desarrollo y apogeo de sus exportaciones. Para Juan Botero (1540-1617), (citado por Gracia 2008, p. 14), la más grande riqueza de un país es su gente, ya que sostiene que la productividad es

posible incrementarla cuando el gobierno premie a los inventores. Botero observa lo importante que es la investigación en el desarrollo de la competitividad.

c) El concepto de competitividad en el pensamiento clásico

Los economistas clásicos realizan aportes más claros a la competitividad. Adam Smith (1723-1790), (citado por Gracia 2008, p. 14) fundamenta la productividad en dos elementos esenciales: la especialización del trabajador y el capital. Un individuo centrado en una tarea exclusiva, logra ser más eficiente entonces puede innovar y aumentar la cota de competitividad. Smith argumenta: que dividir el trabajo genera un proceso de desarrollo, pero el dinero crea la base, en tanto mayor sea el capital, más grande será el desarrollo de cualquier país. David Ricardo (1772-1823), (citado por Gracia 2008), estudia que la productividad en condiciones marginales, genera la Ley de los rendimientos decrecientes. Para él, hay un tiempo en el proceso productivo en que el producto marginal merma, producto de agregar mayor inversión y trabajo a un solo factor fijo. Sugiere que para aumentar la productividad se incremente tanto los insumos variables y el factor fijo usado en cada etapa de producción. (p. 14).

d) La competitividad dentro del pensamiento Marxista

Carl Marx (1818-1873) citado por Gracia (2008) critica la economía clásica. Argumenta que la productividad de la tarea se revela en la cantidad de trabajo que un obrero, en un tiempo determinado y con la misma intensidad de fuerza de trabajo, convierte en producto. (p.15). Para Marx el incremento del rendimiento se da por medio de la eficacia del trabajo del obrero, teniendo en cuenta su especialidad y la incorporación de la tecnología, sin que esto signifique el incremento de horas de trabajo.

e) Desarrollo teórico actual del concepto de competitividad

Según (Bianco, 2007), La competitividad no está aún definida, varía de acuerdo al tiempo, lugar y objeto de estudio. En el modelo Heckscher - Ohlin (H-O), (citado

por Gracia, 2008 p.15), sostiene que la abundancia de factores entre los países genera diferencias de productividad. En el entorno actual un país alcanza mayor rendimiento cuando se empieza a exportar. Una nación exportará un bien en la producción de la cual se haga uso intensivo de un recurso relativamente excesivo y de bajo precio y traerá del extranjero bienes en cuya fabricación se haga uso intenso del recurso relativamente raro y costoso. Ohlin vincula la teoría de la ventaja comparativa con la evaluación del negocio internacional. (p. 2).

Porter (1991) (como se citó en Gracia, 2008) precisa que: el concepto relevante de competitividad para una nación es productividad. La aspiración más importante de un país es el de establecer los requisitos para aumentar el estatus de vida de los habitantes. La perica para hacerlo está condicionado a su rendimiento y ésta se relaciona con la manera en que los países usan la inversión y el trabajo. Productividad es el volumen de bienes elaborados por unidad de inversión. (p.15).

Krugman (2005) (citado por Gracia 2008), sostiene: asumir la postura de que la voz quiere decir lo que nosotros queremos escuchar, es decir que todos tenemos libertad, de emplear la palabra competitividad de manera poética para expresar productividad, incluyendo que la competencia internacional nada tiene que ver con la palabra. (p.15).

Según Stalk, Evan y Shulman (1992) (citados por Berumen y Sommer, 2011): la competitividad es asociada con alta productividad, y las dos palabras competitividad y productividad se usan de igual forma, entendiéndose a veces la idea de competitividad como alta participación en el mercado, alto nivel de inversión y bajo costo unitario laboral. (p.11).

Para el enfoque macroeconómico, la competitividad es la competencia de las organizaciones para rivalizar en los mercados y con base en su victoria ganar participación en el mercado, aumentar sus ganancias y desarrollarse. Dos son las clases de aspectos definitivos de la competitividad: Los afiliados a precios y

costos, así como los afiliados con la calidad de los recursos y capacidad de generar investigación e innovación, etc. (Berumen & Palacios, 2009, pág. 12).

El resultado de la Comisión de Productividad Industrial del Massachusetts Institute of Technology (MIT) señala que las prioridades que hacen a una nación competitiva en el sector de manufacturas tienen que dar menor valor al efecto financiero en un menor tiempo y asignar recursos para investigación y desarrollo, cambiando las estrategias empresariales para replicar la competencia externa, lo que hace necesario invertir más en la gente, para aumentar en conjunto la capacidad de producción, acortando las limitaciones de comunicación, reconociendo que las personas requieren fortalecer sus capacidades dejando de pensar en el costo que se va a evitar, incorporando calidad y procesos innovados. (Berumen & Palacios, 2009, págs. 13-14).

De lo anterior, la competitividad es la disposición de una organización, sector, región o país, que cuenta con méritos para insertarse eficientemente en el mercado mundial. Las ventajas son: calidad, tecnología, economías de escala, distribución, rendimiento de las personas y en general un entorno económico óptimo.

2.1.2.2 Competitividad Internacional

Autores como Fagerberg (1988) (citado por Gracia, 2008) definen la competitividad internacional como la habilidad de un país para alcanzar metas elementales del régimen económico, como el aumento de ingresos y los puestos de trabajo, sin generar en aprietos en la balanza de pagos. p.16. Scott, Bruce (1985:) (citado por Gracia, 2008), define la competitividad internacional como la habilidad para elaborar, vender y abastecer recursos al mercado internacional donde compiten con recursos y servicios elaborados en diversas naciones y de modo que mejore el estatus de vida. (p.16). Fernando Fajnzylber (1988) añade un componente más a los anteriores: el desarrollo técnico. Explica la competitividad internacional como la habilidad de una nación para

mantener y ampliar su actuación en la economía internacional y aumentar paralelamente el estatus de vida de su gente. (p.16). Tyson Laura (1992) (citado por Gracia, 2008) distingue como Fajnzylber, la relevancia de usar la productividad para mejorar el estatus de vida, también afirma que la competitividad internacional es la habilidad que tenemos para brindar bienes y servicios que pasen la prueba del mercado internacional, en tanto que el pueblo disfrute de un estatus de vida ascendente y sostenible. (p.16).

Jones, Peter y Teece, David (1988) (citados por Gracia, 2008) vinculan la competitividad internacional con el desarrollo económico de los miembros que intervienen en la transacción, dicen que es el nivel mediante el cual una nación, dentro del mundo de economías abiertas, entrega bienes y servicios que complazcan los requerimientos de los clientes y a la vez aumentando su PBI y su PBI por individuo por lo menos con la agilidad de sus socios. (p.16).

Finalmente se puede definir la competitividad internacional, como la habilidad de una nación para planear, producir y vender bienes y servicios de mejor calidad y a mejor precio que los competidores de otros países, mejorando el estatus de vida de la gente, mediante el incremento de puestos trabajo.

2.1.2.3 Competitividad nacional

a) La competitividad de Michael Porter y el diamante competitivo

Michael Porter (2009), afirma que el progreso de un país es creado, no heredado. Por tanto no emerge del don natural de una nación, de su mano de obra, de cuánto vale su moneda, como lo sostienen los economistas clásicos. (p. 221). Porter (2009) afirma que la competitividad de un país se basa en su industria innovadora. Las organizaciones sobresalen ante sus competidores internacionales en base a las presiones y los retos. (p. 221). Porter (2009) añade que el estatus de vida de un país está en función a la habilidad de sus organizaciones para lograr mejores grados de productividad y acrecentar ésta en el futuro. (p. 225). Por tanto, si un país no

compite en sectores altamente productivos, con buenos salarios, su calidad de vida se encuentra amenazada.

- Diamante de la competitividad

La respuesta al porque determinadas empresas en ciertos países tienen mayor ventaja competitiva según Porter (2009), radica en cuatro atributos amplios de un país, atributos que de manera individual y como sistema dan forma al diamante de superioridad de un país, el espacio competitivo que cada nación crea para sus sectores (pp.231-243). Y son:

- i. Condiciones de los factores. Posición de un país en cuanto a sus elementos de producción, así como obreros con especialización o infraestructura necesarios para disputar en un sector en particular. Los países destacan en sectores en los han creado buenos factores. La ventaja competitiva emerge de la existencia de organizaciones de primer nivel que brindan desde el inicio factores diferenciados y luego continúan esforzándose para mejorar constantemente.
- ii. Condiciones de la demanda. Características de la demanda de bienes o servicios de un sector específico en el mercado de un país. Las organizaciones de una nación adquieren ventaja competitiva en tanto los consumidores del bien o servicio se encuentren informados y sean rigurosos. Los consumidores también pueden ayudar si sus necesidades expresan las necesidades de otras naciones. Los países exportan su cultura mediante de los canales de comunicación, preparando a los foráneos, influyendo hábilmente y por medio de su gente y empresas en el exterior.
- iii. Sectores afines y de apoyo. Existencia o falta en el país de sectores proveedores y relacionados competitivos a nivel internacional. La competitividad nacional en los sectores afines crean ventajas en el intercambio de información y tecnología aumentando creatividad y mejora.

iv. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Los requisitos de una nación conducen la forma de creación de las organizaciones, su organización, dirección y la forma de competir. Así mismo el aliciente personal para esforzarse y ganar en pericia es fundamental para la ventaja competitiva, del mismo modo lo es la existencia de competidores nacionales poderosos. La conglomeración geográfica engrandece la competencia interna, cuanto más focalizada, más fuerte será la competencia.

Para Porter (2009) las cuatro características específicas definen los vértices del diamante competitivo de un país; la consecuencia de un vértice depende del comportamiento de los demás. Así mismo cada vértice del diamante se fortalece entre sí, generando un sistema. Para esto la competencia nacional y la concentración geográfica, aportan de manera especial a esto: la competencia nacional, por que motiva a crecer en los demás elementos, y la localización geográfica, porque aumenta y enaltece la interrelación de las cuatro fuerzas. (p. 249). Como se aprecian en la figura 24.

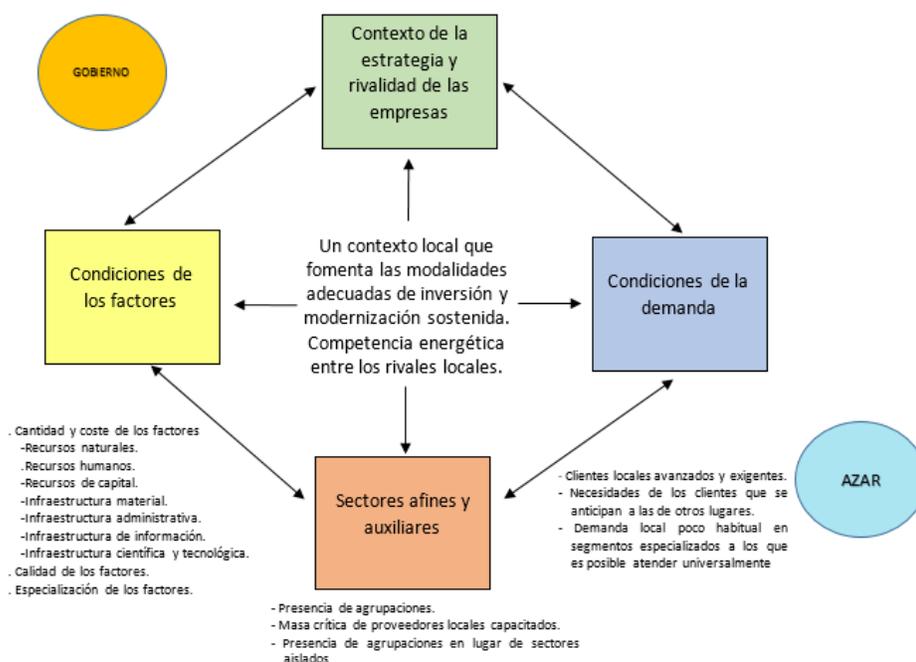


Figura 24. Diamante competitivo de Porter

Según Porter (2009), el rombo genera un escenario que motiva la creación de clústers de áreas competitivas. Agrega que: cuando se crea un clúster, todo el grupo de sectores se apoyan entre todos. Las ventajas circulan para adelante, para atrás y de forma horizontal. (p. 250). Porter (2009) destaca que el rol adecuado del gobierno es el de alentar e impulsar, inclusive empujar a que las organizaciones aumente sus pretensiones y pasen a mejores posiciones de competitividad, a pesar de que camino sea incómodo y dificultoso. El gobierno no puede generar sectores competitivos: eso solo lo pueden hacer las empresas. Al gobierno le corresponde asumir otras responsabilidades irrenunciables, como educación, infraestructura, investigación en líneas de importancia del país y servicio sanitario. La ventaja de rivalidad resulta del liderazgo que utiliza y extiende las fortalezas del diamante a fin de motivar cambios y mejoras. Además, afirma que una vigorosa rivalidad nacional crea una ventaja competitiva sostenible. Finalmente, es mejor crecer internacionalmente que dominar el mercado interior. (pp. 251-161).

b) La competitividad sistémica

La competitividad sistémica es la teoría propuesta por un equipo de científicos del instituto Alemán de desarrollo (IAD) Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1994). Para (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1996) la rivalidad sistémica establece un conjunto de referencias para las naciones industrializadas, en cuatro niveles de estudio: meta, macro, meso y micro. (p. 40). Esser et al. (1996) parten del análisis del concepto de “competitividad estructural” presentado por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 1992), donde destaca que los aspectos centrales de esta teoría son el hincapié en la creación como elemento principal del crecimiento económico, una empresa idónea que impulsa capacidades de aprender e innovar en todas las unidades operativas y, por último en las redes de colaboración dirigidas al cambio y respaldadas por otros organismos en un entorno institucional posible de sumar cambio. (p.40).

El concepto de competitividad sistémica utilizado por el Instituto Alemán de Desarrollo es más amplio que las aportaciones de la OCDE, ya que cubren únicamente el aspecto económico, pasando por alto el aspecto político que participa del desarrollo de la competitividad. A pesar que cada vez se tolera más el desarrollo de un entorno sustentable con decisión de las organizaciones y las redes de empresas. El gobierno y demás actores sociales pueden guiar a un avance relativamente rápido de la ventaja competitiva. (Esser et al. 1996, p. 40).

Según Esser et al. (1996) las naciones más competitivas tienen en el *i) Nivel meta*. Estructuras simples del sistema legal, político y económico, competencia social y talento de los participantes en la combinación estratégica. *ii) Contexto macro*. Obligan mejores resultados de la empresa. *iii) Nivel meso*. Ordenado donde el estado y los actores sociales impulsan regímenes de ayuda, motivan la creación de empresas e integran los procesos de educación en la comunidad y *iv) Nivel micro*. Gran cantidad de organizaciones en busca de eficiencia, calidad, flexibilidad y

agilidad de respuesta, siendo varias de ellas parte de las redes de colaboración. (p. 41). Como se observa en el gráfico 25.



Figura 25. Determinantes de la competitividad sistémica según Esser et al. (1996)

i. Nivel meta económico

Esser et al. (1996) sostienen que: para optimizar la eficacia a nivel micro, macro y meso es esencial la competencia del gobierno de dirigir la economía y la presencia de modelos de gestión que posibiliten tener empresas con capacidad creativa. La modernidad económica y el avance de la competitividad sistémica no darán resultado sin la creación de organizaciones en toda la sociedad. Para alcanzar capacidad de gestión se requiere: aprobación del modelo de orientación del mercado con una clara división del estado, conciencia en el rumbo de los intereses futuros de la empresa privada. Instaurada la división será viable que emerja un estado con autonomía y eficiencia como: Alemania, Japón, Italia etc. donde organizaciones

privadas y públicas estén prestos a colaborar e integrarse. Siendo la disposición al dialogo el elemento que permitirá la coordinación en los cuatro niveles de competitividad sistémica. (p. 42).

Aquí se evalúa la competencia de los agentes a nivel local, regional y nacional, a fin de crear las circunstancias que propicien el avance económico y social. La función es enfrentar la división social y aumentar la capacidad en educación.

ii. Nivel macro: estabilización del contexto macroeconómico.

Esser et al. (1996) refieren que la estabilidad del entorno macroeconómico no solo exige un esfuerzo político considerable. Sino que la única manera factible de garantizar el éxito es cuando el estado se mantiene decidido a imponer reformas para lograr armonía entre la economía interna y externa. (p. 42).

Para que los recursos se asignen adecuadamente, la clave es la existencia de mercados de factores, bienes y capitales eficientes. Características que favorecerán el desarrollo de nuevas capacidades para el éxito internacional.

iii. Nivel meso: Formación activa de estructuras

En un análisis realizado por el Banco Mundial (citado por Esser et al. 1996) el éxito del desarrollo económico se atribuye al alto nivel de competitividad internacional de las naciones del este y sudeste del asiático, al óptimo manejo macroeconómico y a un gobierno dinámico que propicie la exportación, con una dirección arancelaria prudente. El nivel meso surge cuando el estado y los actores sociales proponen políticas de ayuda específicas, propician la creación de organizaciones relacionadas a educación de la sociedad. El nivel meso se diferencia por el fenómeno de la autonomía compartida, que influye de igual forma en las organizaciones públicas, privadas e intermedias. (p. 43).

La articulación en base a redes colaborativas destaca en el nivel meso ya que las técnicas de gestión se encuentran dispersas por ese espacio político. Los regímenes

que forman el nivel meso tienen un dominio nacional, regional y local. El régimen meso se orienta a mejorar la infraestructura física como puertos, ferrocarriles, carreteras, telecomunicaciones, sistemas de tratamiento de residuos y estructuras intangibles como el sistema educativo, política comercial y estrategias de ingreso a los mercados. Si el nivel meso crece, hay ocasión de ayudar a los clusters regionales y locales. (Esser et al. 1996, p. 43).

Para Gracia (2008) los componentes estructurales son importantes para mejorar la competitividad de las empresas, razón por la cual hay necesidad de descentralizar. Descentralizar no implica delegar responsabilidades a los niveles inferiores, menos aún implica desconectarse con las regiones. Lo que descentralización es la acción del gobierno para componer aglomerados dinámicos como parte de una estrategia nacional de competitividad; orientar actividades productivas a nivel local y regional, implementando un gobierno activo en el comercio internacional. Si el avance de ventajas competitivas está vinculadas al desarrollo de las regiones y localidades, la importancia del enfoque meso es vital en el desarrollo local y regional. (p.20).

iv. Nivel micro

Según Best (1990) y OCDE (1992), (citados en Esser, 1996) las empresas de hoy viven en un entorno de mayores exigencias, las que surgen de diversas tendencias, entre ellas destacan: La competencia global; el aumento de competidores; diferenciación de la demanda; reducción de etapas de producción e innovación de la tecnología. (p.43).

Para Esser et al. (1996) para enfrentar con éxito las nuevas demandas, las organizaciones requieren principalmente adecuarse a nivel interno como a su entorno próximo. (p. 43). Para esto no basta introducir innovaciones incrementales, se requiere conseguir a la vez eficiencia, flexibilidad, calidad y velocidad de reacción; lo que implica incluir cambios trascendentales en tres aspectos:

i. En la organización de la producción

- ii. En la organización del desarrollo del producto
- iii. En la organización de relaciones de suministro

En el entender de Esser et al. (1996), la tarea que debe emprenderse en los tres aspectos es una mezcla creativa de cambios organizacionales, sociales y técnicas. La organización genera condiciones imprescindibles para adaptar un nuevo equipamiento de computadoras. Los cambios sociales incluyen la disminución de jerarquías y empoderamiento a niveles inferiores. Son condiciones vitales para el funcionamiento del nuevo concepto de organización. Se mantiene la hipótesis de que si una empresa que participa en el mercado global, quiere sobrevivir, entonces debe competir apoyada de redes empresariales colaborativas. Haciéndose vital la efectividad de cada uno de los participantes industriales, con una comunicación cercana y constante con instituciones de educación, universidades, unidades de I+D, financieras, centros de tecnología, unidades de información para la exportación, organismos no estatales y demás entidades. (p. 44).

2.1.2.4 Competitividad empresarial

Para Peres y Stumpo (2000) citado por (Listerri & Angelelli, 2002, pág. 3) el rendimiento de la Pyme en Latinoamérica en promedio corresponde a menos del 40% del rendimiento de las grandes empresas, lo que revela que hay gran posibilidad de mejorar. En tanto que en la Unión Europea el rendimiento relativo a las Pymes respecto a las grandes empresas es en promedio de 65% según la Comisión Europea (2000), citado por Listerri y Angelelli 2002, p. 3).

Muchos investigadores de la competitividad de empresas han pretendido crear patrones o métodos a fin de establecer la competitividad empresarial, los indicadores que han tomado en cuenta se aprecian en la Tabla 5.

El secreto de la competitividad son los recursos clave, por lo tanto, recomiendan que será necesario reconocer estos en la pyme. (Rubio & Aragón, 2008). De otro lado, De la Cruz, Morales y Carrasco (2006), (citados por Saavedra et al. 2013) afirman que el aumento de capacidades en un sector y las organizaciones empujan la competitividad de una variedad de productos o servicios, también afectan sustancialmente en la capacidad de desarrollo y diferencia competitiva de una serie de productos más allá que en el éxito o fracaso de un producto único. Los indicadores de la competitividad empresarial son: tecnología, personal, comercialización, finanzas, producción y logística. (p. 20).

Tabla 5.

Indicadores de competitividad empresarial

Indicador/Autor	Rubio y Aragón (2006)	De la Cruz, Morales y Carrasco (2006)	Solleiro y Castañón (2005)	OCDE (1992)	Quiroga (2003)	Martínez, Santero, Sánchez y Marcos (2009)
Indicadores externos			X		X	X
Tecnología	X	X	X		X	X
Innovación	X					X
Mercadotecnia	X	X	X	X		
Recursos Humanos	X	X	X	X	X	X
Capacidades directivas	X				X	X
Recursos Financieros	X	X	X		X	
Cultura	X					
Calidad	X		X		X	X
Producción		X		X	X	
Logística		X				
Organización interna			X		X	
Compras			X	X	X	
Investigación y desarrollo			X	X	X	X
Interacción con proveedores y clientes				X		
Internacionalización						X
Financiamiento						X

Fuente: (Saavedra Garcia, Milla Toro, & Sanchez Tapia, 2013, pág. 19)

De otro lado (Solleiro & Castañon, 2005), sostienen que la competitividad de la empresa obedece en primer lugar a su inteligencia para administrar los recursos internos que están bajo su control e indican que la competitividad también obedece a la calidad de relaciones que la empresa ha establecido con diversos factores internos como externos.

Para la OCDE (1992), (citados por Saavedra et al. 2013, p. 20), los aspectos que afectan a la competitividad en la empresa son: Gestión victoriosa de la forma de integrar planeación, marketing, investigación y desarrollo, diseño, ingeniería y producción industrial. La habilidad para combinar investigación, desarrollo e innovación con el apoyo de universidades y otras organizaciones. El talento de integrar conceptos más exactos que caracterizan a la demanda. Inteligencia para establecer con éxito vínculos con proveedores y clientes. Aumentar la capacidad de los trabajadores invirtiendo en especialización y formación de alto grado de compromiso en los trabajadores de producción.

De otro lado, (Quiroga, 2003), propone un prototipo matemático para medir la competitividad de un sector empresarial o de una Pyme, para lo cual integra elementos y variables tecnológicas, administrativas, productivas, humanas y del entorno empresarial. El modelo considera 86 variables y 11 factores y concluye identificando 16 variables más relevantes de la competitividad. (párr. 2).

Según (Martinez, Santero, Sanchez, & Marcos, 2009), en España existen aproximadamente tres millones y medio de empresas, de las cuales el 99,8% son Pyme. En Europa el 99,0% también tiene menos de 250 trabajadores, haciendo imposible negar el rol preponderante de las Pyme en la economía. Los autores sostienen que las redes y clusters forman una estructura organizativa que posibilita a las Pyme mejorar su rendimiento y competitividad acercándose a la gran empresa a nivel nacional como internacional. (pp. 26-28). Martínez et al. (2009), identifican a nivel microeconómico cinco variables de competitividad: innovación tecnológica, comercial y organizativa; internacionalización; financiera; personal; abastecimiento; y la habilidad de crear redes eficientes integrando proveedores y distribuidores. (p. 54).

2.1.2.5 Medición de la competitividad

Collins y Porras (1996), citados por (Berumen & Palacios, 2009, págs. 17-18) afirman que conservar la porción de mercado requiere precios competitivos, calidad, innovación y servicios añadidos, pero los criterios para lograrlo y medirlo aún están muy dispersos”. Estas divergencias para medir la competitividad se deben a la variedad de elementos que determinan la competitividad, así como los factores vinculados con la productividad y eficacia a nivel de países, regiones, ciudades y empresas.

Para Berumen y Palacios (2009) los indicadores más utilizados para medir la competitividad son tres: i) *El índice de los tipos de cambio real efectivo*, que es difundido por la revista *The Economist*; ii) *El World Competitiveness Yearbook* (Anuario de la competitividad mundial); y, iii) el *Competitive Analysis Nations (CAN)* (Análisis de la Competitividad de las Naciones), a cargo de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (p. 18).

A continuación, se presentan los principales criterios de medición de la competitividad:

a) Foro económico mundial

Según Berumen y Palacios (2009) el Foro Económico Mundial realiza una reunión al año, y convoca a personajes destacados de la política, organizaciones internacionales, y empresarios para discutir temas de relevancia a nivel global y hacen público el *World Competitiveness Yearbook*, documento con una óptica de múltiples dimensiones que contempla la influencia del entorno nacional e internacional en la competitividad de las empresas de un país, región o ciudad, bajo los criterios de la competitividad sistémica, con la evaluación de 230 criterios, reunidos en 8 factores. (pp. 18-19):

- Disponibilidad y calificación de personal (42 criterios).
- Efectividad de régimen del estado para desarrollar competitividad (34 criterios).
- Inserción en el comercio internacional y en los movimientos de inversión (34 criterios).

- Infraestructura (29 criterios).
- Medición macroeconómica de la economía del país (27 criterios).
- Eficiencia de la gestión de empresa respecto a su innovación, utilidad y responsabilidad (25 criterios).
- Eficacia del mercado de capitales y de los servicios financieros (17 criterios).
- Capacitación científica, tecnológica, y desarrollo de investigación básica y aplicada (17 criterios).

b) Anuario de la competitividad mundial

En el entender de Berumen y Palacios (2009) los elementos que determinan la competitividad de un país son (pp. 19-20):

- Apertura: Evalúa la apertura de un país al intercambio y la inversión externa.
- Gobierno: Mide la labor de la nación en la economía.
- Finanzas: Mide como el mercado financiero de un país afecta la compra privada y el ahorro.
- Infraestructura: Evalúa la calidad y cantidad de infraestructura física del país.
- Tecnología: Determina el nivel de recursos públicos y privados orientados a investigación y desarrollo, a educación superior y capacitación de trabajadores.
- Administración: Contempla atributos de la dirección que determinan el éxito o fracaso de las empresas nacionales en la competencia global.
- Trabajo: Mide la eficacia y competitividad del mercado laboral del país.
- Instituciones civiles: Mide el rol que cumplen las organizaciones civiles y legislativas en el desarrollo de la economía y la competitividad.

Berumen y Palacios (2009) refieren que la elaboración de este anuario tiene varias etapas. Se calculan un índice para cada uno de los ocho factores, luego los ocho índices de factores se combinan con el índice de la competitividad asignándole pesos diferentes a cada uno. Se presentan tres índices diferentes: el índice de la competitividad, con el interés de identificar a los países que tienen las mejores

perspectivas de crecimiento económico en los siguientes 5 a 10 años; el índice de crecimiento facilita establecer un ranking de países de según sus posibilidades de crecimiento económico a mediano plazo y el índice de crecimiento del mercado tienen dos funciones: la primera es una combinación del crecimiento económico mundial, la segunda evaluar el tamaño de mercado de los diversos países. Actualmente este foro considera 117 países, los cuales, en su conjunto contribuyen con 97% de los ingresos de la economía mundial y son los depositarios del 96% de la inversión externa directa en el mundo. Los primeros lugares han estado ocupados por Finlandia, Noruega, Taiwán, Singapur, Suiza e Islandia. (pp. 20-21).

c) Análisis de la competitividad de las naciones

Para Berumen y Palacios (2009) este análisis también conocido como CAN, está a cargo de CEPAL. Compone de indicadores formulados a partir de las estadísticas del comercio internacional de bienes de las naciones unidas y forman una base, con información en una serie de tiempo amplio para 89 naciones y 20 grupos regionales. El interés es investigar sobre la evolución de los siguientes aspectos: i) organización del sector de las exportaciones de una nación, ii) la participación de mercado, iii) el dinamismo del consumo de los productos. Los indicadores permiten construir matrices que resumen la competitividad de un país en un periodo y en un mercado determinado. (pp. 21-22). Mortimore et al. (2000), (citados por Berumen y Palacios 2009), señalan que el CAN tiene limitaciones porque no es un modelo, y por tanto no es capaz de explicar los factores ocultos de la competitividad, entre otras restricciones se mencionan al grado de avance usado y a las actualizaciones de la base de datos. (p. 22).

d) Mapa de competitividad del BID

Según Saavedra (2012) el mapa de competitividad ha sido desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y acomodado por la cámara de comercio de Medellín y Antioquia para ser empleado en la evaluación de la

organización de la Pyme, como se puede ver en la tabla 6, el mapa muestra a la empresa un todo compuesto de ocho aspectos internos (p. 105):

- Planeamiento estratégico; desarrollar planes de negocios para la Pyme es una orientación que facilita organizar una empresa en base a una misión, visión y objetivos constituidos.
- Producción y compras; la industria competitiva debe acrecentar sus procedimientos de producción y de abastecimiento en razón a los requerimientos del consumidor, así como integrar tecnología y capacitar a la gente, invertir en estudios e innovación de bienes.
- Consolidación de la calidad; actualmente los consumidores prefieren artículos y servicios de calidad y la cultura de atención al cliente es principal.
- Comercialización; la pyme debe aclimatarse a las demandas de los consumidores. Los requisitos que brindan ventaja competitiva son la marca, los vínculos con los clientes, la posición competitiva.
- Contabilidad y finanzas; las industrias competitivas requieren una proyección financiera de breve plazo que posibilite prever la liquidez para operar sin restricción.
- Recursos humanos; el saber, el grado de conocimiento y las capacidades de los trabajadores y su empeño laboral.
- Gestión ambiental; fomentan la utilización de recursos naturales de manera sensata.
- Sistema de información. La innovación tecnológica de información y comunicación que posibilite el efecto global.

Saavedra et al. (2013), sostienen el mapa cuenta con un cuestionario y un software que evalúa las 8 zonas de la organización para establecer su competitividad en función a cada sub- área. (p. 23).

Tabla 6.

Mapa de competitividad del BID

Variable	Indicadores
1. Planeación estratégica	1.1. Proceso de planeación estratégica 1. 2. Implementación de la estrategia
2. Producción y compras	2.1 Planeación y proceso de producción 2.2. Capacidad del proceso 2.3 Mantenimiento 2.4 Investigación y desarrollo 2.5 Aprovisionamiento 2.6 Manejo de inventarios 2.7 Ubicación e infraestructura
3. Aseguramiento de la calidad	3.1 Aspectos generales de la calidad 3.2 Sistemas de calidad
4. Comercialización	4.1 Mercado nacional: mercadeo y ventas 4.2 Mercado nacional: servicios 4.3 Mercado nacional: distribución
5. Contabilidad y finanzas	5.1 Monitoreo de costos y contabilidad 5.2 Administración financiera 5.3 Normas legales y tributarias
6. Recursos humanos	6.1 Aspectos generales 6.2 Capacitación y promoción del personal 6.3 Cultura organizacional 6.4Salud y seguridad industrial
7. Gestión ambiental	7.1 Política ambiental de la empresa 7.2 Estrategia para proteger el medioambiente 7.3 Concientización y capacitación del personal en temas ambientales 7.4 Administración del desperdicio
8. Sistemas de información	8.1 Planeación del sistema 8.2 Entradas 8.3 Procesos 8.4 Salidas

Fuente: (Saavedra Garcia, Milla Toro, & Sanchez Tapia, 2013, pág. 23)

e) Modelo de Jiménez (2006)

El prototipo para evaluar la competitividad de la compañía fue ideado por Manuel Humberto Jiménez, líder del equipo de investigación en dirección empresarial en la Universidad Manuela Beltrán de Colombia.

Según (Jimenez Ramirez, 2006, págs. 121-122), este patrón entiende la competitividad, en base a la habilidad de dirección en todas las áreas de la empresa y establece factores que determinarán la competitividad que a continuación se detalla:

- i. Gestión Comercial: Modelo de mercado donde participa, tipo de consumidor, de producto, demanda, régimen de precios, destreza en el mercado, canales de distribución, presencia en el mercado, difusión, habilidad, comercio electrónico.
- ii. Gestión Financiera: Rendimiento, precio del capital, endeudamiento, efectivo, origen de los préstamos, prueba acida, variación en la posición financiera, flujos de caja, sector económico, crédito.
- iii. Gestión de Producción: Capacidad de operación, antigüedad equipos, competencia de personas, proveedores de insumos, composición del costo de producción, inventarios, flexibilidad, antigüedad en producción.
- iv. Ciencia y Tecnología: Presupuestos para I+D, patentes, líneas telefónicas.
- v. Internacionalización: Comercio internacional, mercados posibles.
- vi. Gestión gerencial: nivel de instrucción del empresario, experiencia, conocimiento del negocio, dominio de otros idiomas, tipo de decisor.

A cada factor se asigna un puntaje correspondiente y el máximo obtenido será de 100 puntos. El prototipo propone que las organizaciones son imagen de sus líderes. El estilo de dirección y la toma de decisiones del líder son la razón directa de rendimiento y la posición de las empresas. En concreto los líderes que alcanzan desempeño destacado, que pueden salvar una empresa o ubicarla lejos de sus competidores, son quienes toman riesgo, asumen decisiones que otros no han considerado o querido tomar, estos son parte de una élite de líderes anhelados por las organizaciones. (Jimenez Ramirez, 2006, pág. 124).

La escala de puntos para ubicar a la empresa con un nivel de competitividad se presenta a continuación:

90-100 puntos: Muy competitiva.

80-89 puntos: Competitiva.

70-79 puntos: Baja competitividad

0-69 puntos: No competitiva.

Analizando los modelos de mediciones de competitividad citados se puede apreciar que: el foro económico mundial, el anuario de la competitividad y el de análisis de competitividad de naciones están orientados a medir la competitividad a un nivel macroeconómico y pueden ser empleados en un país o región. El modelo a emplearse en la presente tesis será el modelo de competitividad propuesto por el BID, ya que permite medir la competitividad a nivel empresarial.

2.2 MARCO LEGAL

En esta parte de la investigación se muestran los más destacados documentos formales de apoyo a la asociatividad que ha realizado el gobierno peruano en su afán de aumentar el desempeño de la competitividad en el Perú.

2.2.1 FONDOEMPLEO

Según información de la página web (FONDOEMPLEO, 2015), el Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo, conocido como FONDOEMPLEO, es persona jurídica de derecho privado, fundada mediante el D. L. N° 892 y regulada por el D.S. N° 009-98 con el fin de pagar proyectos destinados a preparar trabajadores y fomentar ocasiones de empleo con sostenibilidad. Empezó su labor en octubre de 1998. Los proyectos se seleccionan a través de un concurso en el que pueden participar instituciones privadas o públicas, de forma individual o asociada. FONDOEMPLEO tiene cuatro líneas de financiamiento: Concursal, sectorial, de apoyo a trabajadores y de administración de fondos de terceros. La línea concursal, tiene por objetivo identificar, seleccionar y financiar proyectos e iniciativas que mejoren la empleabilidad en el ámbito urbano y rural. La línea sectorial, tiene por objetivo contribuir a la implementación de políticas públicas priorizadas por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Ministerio de Agricultura y Riego y Ministerio de la Producción.

2.2.2 Iniciativas de promoción de cadenas productivas

En Perú, mediante el D.S. N° 009-2001-AG, 2001 del 9 de marzo del 2001 se declara al Ministerio de agricultura en fase de reorganización y a través del D.S. N° 009-2001-AG, 2001, el 19 de abril del mismo año se admite el nuevo reglamento de organización y funciones donde se establece la visión del sector agricultura con el ideal de tener, productores agrarios organizados, competitivos, productivos y sostenibles tanto en la

economía, en lo social y lo ambiental; en un ambiente democrático y de equidad de oportunidades. Así mismo se destacan dos objetivos propuestos en el mismo documento. Primero: se propone fortalecer las empresas de productores y fomentar su unión bajo el planteamiento de la utilización de las cuencas y cadenas de producción; segundo: promover el cambio tecnológico e instrucción asociada a la misión empresarial del productor agrario, permitiendo la cooperación técnica. Desde el año 2001 y hasta la aprobación del reglamento de organización y funciones con (D.S. N° 008-2014-MINAGRI, 2014) del 24 de julio de 2014, que establece dentro de sus competencias fomentar el ordenamiento de los productores agrarios, la afinidad y la organización de cadenas productivas y la administración agraria fundamentada en la calidad; el estado peruano tiene como prioridad la *promoción de cadenas productivas*.

El ministerio de agricultura de la Región Junín el año 2001, presenta la propuesta de desarrollar el trabajo de la cadena productiva de cuy, en base a la importancia de esta especie por sus capacidades nutritivas y la cultura de población de campo en su crianza, encontrando un mercado potencial en el Valle del Mantaro, quedando aprobado el año 2003. (Dirección Regional Agraria Junin, 2015).

2.2.3 Ley N° 28846 para el fortalecimiento de cadenas productivas

Según la (Ley N° 28846 para el fortalecimiento de cadenas productivas y conglomerados, 2006), aprobado el 25 de julio de 2006, se establece el marco institucional y reglamentario para el robustecimiento y crecimiento de las cadenas productivas y de los conglomerados, fomentando el debate, la colaboración y la organización empresarial entre los actores económicos y los organismos públicos, privados y académicos, a favor de la competitividad.

Así mismo define a las cadenas productivas, como el sistema que congrega a los actores económicos conectados por el mercado y que cooperan estructuradamente en acciones que producen valor, entorno a un producto o servicio, en los periodos de suministro de

materia prima, elaboración, mantenimiento, transformación, fabricación, distribución y el consumo final en los mercados internos y externos. Definimos como conglomerados a la densidad de industrias en un área geográfica, canalizadas a la producción y/o comercialización de bienes o servicios en torno a los cuales se relacionan entre sí, comparten rasgos habituales y una visión de futuro. En la Ley se dispone que la totalidad de *los programas del Sector Público Nacional, Regional y Local ofrecerán, con cargo a sus fondos, ayuda a los actores económicos de las Cadenas Productivas y Conglomerados.*

2.2.4 Ley 29337, PROCOMPITE

En la (Ley 29337 PROCOMPITE, 2009) que fue publicada el 25 de marzo de 2009; se establece como estrategia principal del gobierno peruano la práctica de iniciativas de apoyo, ofreciendo incentivos económicos a través de fondos concursables ejecutados por las autoridades regionales y locales en base al proceso y metodología aprobada por el Ministerio de Economía y Finanzas, en los múltiples actividades económicas y cadenas productivas estratégicamente priorizadas por cada gobierno, que pueden considerar: transferencia de equipos, maquinas, infraestructura, insumos y materiales en favor de los participantes organizados. Para este fin las autoridades regionales o locales pueden asignar hasta el 10% de sus recursos presupuestados para financiar las iniciativas de apoyo a la competitividad productiva, reforzando así habilidades requeridas que facilite a los productores peruanos ser más competitivos. Habiéndose encontrado problemas en la aplicación de la Ley, en noviembre del 2011 se elabora la guía metodológica de aplicación y correspondiente reglamentación.

2.2.5 D.L. 1077 AGROIDEAS

A través del (D.L. 1077 AGROIDEAS, 2008) se establece el programa de compensaciones para la competitividad, el 27 de junio del 2008, con el fin de mejorar la

competitividad productiva agraria de pequeños y medianos productores mediante el impulso de la asociatividad y el uso de tecnología agropecuaria ambientalmente aceptada. El programa realizará transferencias a favor de los productores seleccionados para cubrir parte del costo de la inversión relacionado al uso de tecnología con criterios de factibilidad económica y ambiental, rubros relacionados con el aumento de la productividad, uso eficiente de insumos naturales escasos, facilidad de verificación en campo. Los pagos serán en un monto fijo o porcentaje previa acreditación y verificación de la adopción efectiva de la tecnología por parte del beneficiario del programa. El programa tendrá el apoyo de instituciones financieras para viabilizar el uso de fondos. Tendrá una vigencia de 5 años y podrá ser prorrogado.

2.2.6 Programa ALIADOS

Según el portal web del (Programa ALIADOS, 2015), el programa de Apoyo a las Alianzas Rurales de la Sierra (ALIADOS) es una unidad operativa del programa de desarrollo productivo agrario rural AGRORURAL del Ministerio de Agricultura y está en el marco de trabajo que cumple el estado peruano para reducir la pobreza y cuenta con financiamiento del Banco Mundial. Inició sus actividades a finales del 2007. ALIADOS financia una parte de la creación de empresas rurales y de proyectos de crecimiento comunal. Su objetivo es: aumentar los activos y las condiciones económicas de las familias de campo en las zonas de intervención. Realizará una serie de actividades destinadas a promocionar el acceso de los productores a los mercados, formación mejores capacidades en el potencial humano, organizaciones infraestructura pública y el uso sostenible de los recursos naturales. El campo de intervención del programa incluye 43 provincias, dentro de seis departamentos: Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Junín, Pasco y Huánuco. Se estima trabajar con cerca de 875 comunidades campesinas, y con 620 organizaciones de productores rurales en 43 Municipalidades provinciales y 6 Gobiernos Regionales, durante cinco años.

2.2.7 Celebración del día nacional del cuy

El 13 de setiembre de 2013, el Ministerio de Agricultura y Riego MINAGRI, con resolución ministerial No. 0338-2013-MINAGRI, declaró el segundo viernes del mes de octubre de todos los años el "Día Nacional del Cuy". Obedeciendo a lo solicitado por los productores y organizaciones relacionadas con la crianza del cuy, considerando que es además un producto alimenticio de consumo nacional de alto valor nutritivo y que contribuye a fortalecer la identidad y diversidad cultural de peruanos y peruanas. (Normas Legales , 2013).

2.2.8 Consejo nacional de la competitividad

Según el portal web del (Consejo Nacional de la Competitividad, 2016) el Consejo Nacional de la Competitividad es el órgano encargado de articular la actividad pública y privada que reconoce, prepondera, empuja y agiliza reformas para mejorar la competitividad. Fue creado el año 2002 y cuenta con el apoyo de una secretaría técnica encargada en el Ministerio de Economía y Finanzas. El CNC ha actualizado el índice de competitividad para los últimos siete años. Junín se ubica dentro del noveno lugar con un índice de 0.46 y en primer lugar se ubica Lima con 0.70.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS USADOS

- **Asociatividad**

Según Laura (2006), citado en (Bada Carbajal & Rivas Tovar, 2009) la es una estrategia de cooperación o unión de empresas en razón de un objetivo único, donde cada miembro conserva independencia jurídica y de dirección. Además (Ochoa Carreño & Montoya Restrepo, 2010) ya que al estado le es muy costoso invertir en ayuda a las organizaciones productivas de forma individual, conociendo además que los resultados, competitividad y calidad de vida de los beneficiarios

desaparecen en el proceso. Y con la vigencia de tratados de libre comercio, la competitividad de los países debe dar paso a la creación de sistemas de producción asociativos, como red de empresas, cadenas productivas, clústeres, distritos industriales, cooperativas, de acuerdo la necesidad de cada situación, como una estrategia de que permita tener una posición de ventaja y sostenibilidad en el mercado.

- **Cadena productiva**

Según ONUDI, Gereffi, Kaplinsky y Readman, (citados en Pietrobelli y Rabellotti, 2005, p. 5) una cadena productiva o cadena de valor se encuentra centrada en las actividades necesarias para convertir la materia prima en productos terminados, agregándole valor en cada eslabón para venderlos.

- **Cadena agroproductiva**

Una cadena agroproductiva es el sistema que integra a los participantes económicos relacionados por el mercado, que intervienen en un mismo proceso productivo, desde el abastecimiento de insumos, producción, almacenamiento, industrialización, distribución y la venta al cliente final de cualquier producto agropecuario. (Alvarez et al. , 2005).

- **Distritos industriales**

Los distritos industriales se originan en el razonamiento de Alfred Marshall (1957), quien establece que la rentabilidad ascendente de la industria podría lograrse de dos caminos: concentrando la producción en enormes empresas jerárquicamente relacionadas con todas las etapas de producción de un producto o con la aglomeración en un único lugar de muchas pequeñas empresas, varias de carácter familiar dedicadas a la producción del mismo bien y que se apoyan y compiten entre sí, o que realizan especialización en etapas del proceso productivo del bien final.

- **Red empresarial**

En concordancia con Ceglie, Dini, Maeso, (Cerdán Ripoll, 2003) define la red empresarial como una integración estratégica duradera entre un conjunto específico y abiertamente comprendido por empresas independientes, que interactúan juntas en pos de lograr objetivos colectivos de mediano y largo plazo, dirigidos al crecimiento de la competitividad de los integrantes.

- **Clusters**

El cluster extiende el planteamiento tradicional que se fundamenta en los sectores económicos y en la disminución del costo derivado principalmente de la cercanía de los componentes de producción y de los mercados. Porter (1999, p. 2) afirma que: actualmente, la esencia de las economías de aglomeración ha variado su nivel, que es el de los cúmulos (clusters), y no el de los sectores descritos de forma limitada.

- **Cadena de Valor**

Según Porter (citado por Isaza Castro, 1988) la cadena de valor de una industria es un procedimiento interrelacionado o red de trabajo, integrados a través de enlaces. Estos se generan cuando la manera de realizar una actividad desfavorece el costo o la eficiencia de otras actividades. A menudo, las uniones constituyen condiciones en las que si se decide por algo tiene que ser a cambio de desistir a otra cosa, principalmente aquello en lo que se refiere a la ejecución de diversas actividades que deben optimizarse.

- **Competitividad**

Competitividad es la capacidad de una empresa para elaborar y comercializar productos en óptimas condiciones de precio, calidad y ventaja que sus competidores. (Porter, 1991)

- **Competitividad empresarial**

La competitividad se define por el rendimiento, determinada como el valor del producto entregado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es ocupación de la condición de los productos y de la eficacia productiva. La idea de competitividad asume un concepto de excelencia, que incluye eficiencia y eficacia por parte de la organización. (Porter, 1991).

- **La competitividad espuria**

Se encuentra asociada con salarios bajos, aprovechamiento excesivo de los recursos naturales y/o en la desvalorización de la moneda; la finalidad es un avance relativo dentro de la competitividad internacional, pero sin fundamentos sólidos a largo plazo.

- **Mapa de competitividad del BID**

El mapa es un instrumento de evaluación que se realiza al interior de la organización y posibilita saber la situación inicial de cada empresa con respecto a la competitividad, estableciendo los aspectos en los que muestra fortaleza y en los que presenta debilidad, con la finalidad de fomentar planes de acción que mejoren la competitividad de la empresa. (Saavedra, 2012).

2.4 HIPÓTESIS

2.4.1 Hipótesis General

Existe una relación directa entre la organización y la competitividad de la cadena productiva de cuyes en el Valle del Mantaro para proyectarse al mercado nacional e internacional.

2.4.2 Hipótesis Específicas

- La relación entre la organización de la cadena productiva del cuy con los factores estratégicos de la competitividad en el Valle del Mantaro es directa.

- Existe una relación directa entre la organización de la cadena productiva del cuy y los factores principales de la competitividad en el Valle del Mantaro.
- Existe una relación directa entre la organización de la cadena productiva del cuy con los factores apoyo de la competitividad en el Valle del Mantaro.

2.5 VARIABLES

Las variables de la investigación son dos: a) Organización de la cadena y b) Competitividad. En la Tabla 7, se muestra la matriz de operacionalización de variables.

Tabla 7.
Matriz de Operacionalización

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONE S	INDICADORES
-----------	--------------------------	-----------------	-------------

X: Organización de la cadena productiva	Proceso de articular a los agentes económicos interrelacionados por el mercado, que participan en una misma actividad productiva, desde la provisión de insumos, producción, conservación, transformación, industrialización y comercialización hasta el consumo final de un determinado producto.	<ul style="list-style-type: none"> -Relevancia -Eficiencia -Efectividad -Impacto -Sostenibilidad -Cohesión -Permanencia 	<ul style="list-style-type: none"> -Nivel de relevancia -Nivel de eficiencia -Nivel de efectividad -Nivel de impacto -Nivel de sostenibilidad -Nivel de cohesión -Nivel de permanencia
Y: Competitividad	Capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.	<ul style="list-style-type: none"> Factores estratégicos Factores clave Factores de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> -Planeamiento estratégico -Aseguramiento de la calidad -Gestión ambiental -Producción y operaciones -Comercialización -Talento humano -Contabilidad y finanzas -Sistemas de Información

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación es cuantitativo; a razón de que se empleó el acopio de datos en base a la medición numérica para probar la hipótesis y el realizar el análisis estadístico, para determinar modelos de comportamiento y probar teorías. (Fernandez Collado, Hernandez Sampieri, & Baptista Lucio, 2014).

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es aplicada; caracterizada porque busca la aplicación de conocimientos aprendidos que mejoren la competitividad. El empleo del conocimiento y los resultados de la investigación presenta como producto una manera formal, organizada, creativa y sistemática de conocer la realidad. (Caballero Romero, 2009).

3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación pertenece al alcance de investigación correlacional, ya que esta investigación tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos conceptos, categorías o variables en un contexto en particular (Fernandez C Hernandez Sampieri, & Baptista Lucio, 2014).

Tiene un alcance correlacional porque trata de comprender como la organización de la cadena se relaciona con la competitividad de la cadena productiva del cuy en el Valle del Mantaro.

3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación utiliza un diseño de base no experimental, de corte transversal porque recoge datos en un único momento del tiempo. (Hernández et al., 2014).

3.5 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método científico, como método general, ya que la tesis surge por el hecho de haber encontrado necesidades, para posteriormente plantear el problema de investigación, derivando resultados lógicos de las conjeturas o hipótesis propuestas. (Bernal Torres, 2010).

Como métodos específicos se utilizó:

- **Método inductivo-deductivo**
Método que permite inferir en base a la lógica y relación con estudios de situaciones singulares, es deductivo en un sentido (partiendo de lo general a lo específico) e inductivo en sentido opuesto (de lo particular a lo general). Este método se utilizó en el planteamiento de los problemas, objetivos e hipótesis. (Bernal Torres, 2010).
- **Método analítico sintético**
Estudia hechos, a partir de la desintegración en sus partes, para analizarlas de manera individual (análisis), posteriormente se unen las partes para estudiarlas de manera general (síntesis). Este método se utilizó en el desarrollo operativo de la investigación, es decir en la presentación de resultados. (Bernal Torres, 2010)

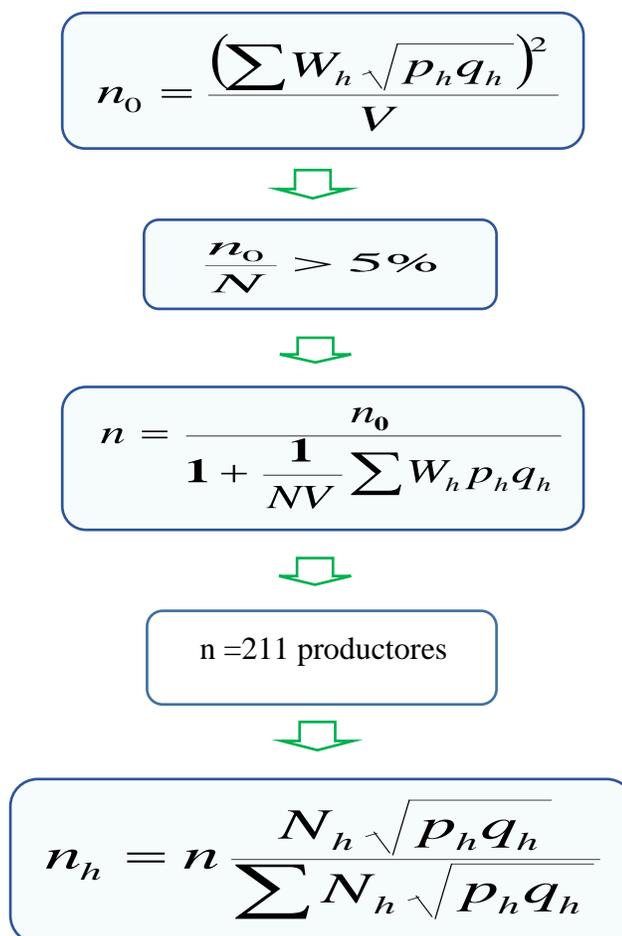
3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1 Población

La población de estudio la constituyen los productores de cuyes asociados en cadena. Según fuente del ministerio de Agricultura y la ONG SEPAR en total existen 19 asociaciones y 467 productores asociados. Dos articuladores: SEPAR y MINAG.

3.6.2 Muestra

Se utilizó un muestreo aleatorio estratificado. El método fue mediante el muestreo estratificado para variables discretas mediante la asignación de Neyman.



Donde:

N = Población

n₀ = Muestra inicial

n = Muestra final

V = (d/Z)²

d = Margen de error

Z = Valor de Z

p_h = Probabilidad de éxito

q_h = Probabilidad de fracaso

ΣW_h = Proporción de población de cada estrato

N_h = Población de cada estrato

$$n_0 = \frac{(\sqrt{0.5 * 0.5})^2}{(0,05/1,96)^2}$$

$$n_0 = 384.16$$

$$n = \frac{384}{1 + \frac{1}{467 (0,000650)}} * (0,50 * 0.50)$$

$$n = 211$$

La muestra estuvo constituida por 211 productores de cuy distribuidos por estratos (véase la Tabla 8).

Tabla 8.
Muestra de estudio

Asociaciones	Estrato	Nh	Ph	Qh	raiz(pq)	Wh	wh*raiz(pq)	Nh*raiz(pq)	Nh	Wh*ph*qh	nh*
Huamancaca chico	1	51	0.5	0.5	0.5	0.10920771	0.054603854	25.5	41.9532334	0.02730193	23
San Juan de Iscos	2	17	0.5	0.5	0.5	0.03640257	0.018201285	8.5	13.9844111	0.00910064	8
Valle Azul Quicchuay	3	20	0.5	0.5	0.5	0.04282655	0.021413276	10	16.4522484	0.01070664	9
Mito	4	28	0.5	0.5	0.5	0.05995717	0.029978587	14	23.0331478	0.01498929	13
Sincos Centro	5	16	0.5	0.5	0.5	0.03426124	0.017130621	8	13.1617987	0.00856531	7
Sincos Aramachay	6	20	0.5	0.5	0.5	0.04282655	0.021413276	10	16.4522484	0.01070664	9
Leonor Ordoñez	7	24	0.5	0.5	0.5	0.05139186	0.025695931	12	19.7426981	0.01284797	11
Muqui	8	16	0.5	0.5	0.5	0.03426124	0.017130621	8	13.1617987	0.00856531	7
Muquiyauyo	9	26	0.5	0.5	0.5	0.05567452	0.027837259	13	21.3879229	0.01391863	12
Huaripampa	10	21	0.5	0.5	0.5	0.04496788	0.02248394	10.5	17.2748608	0.01124197	9
Ataura-Huamali	11	20	0.5	0.5	0.5	0.04282655	0.021413276	10	16.4522484	0.01070664	9
El Mantaro	12	40	0.5	0.5	0.5	0.0856531	0.042826552	20	32.9044968	0.02141328	18
Apata	13	9	0.5	0.5	0.5	0.01927195	0.009635974	4.5	7.40351178	0.00481799	4
San Lorenzo	14	16	0.5	0.5	0.5	0.03426124	0.017130621	8	13.1617987	0.00856531	7
9 de Julio	15	26	0.5	0.5	0.5	0.05567452	0.027837259	13	21.3879229	0.01391863	12
San Rosa de Huancahar	16	60	0.5	0.5	0.5	0.12847966	0.064239829	30	49.3567452	0.03211991	27
Yanamuclo	17	13	0.5	0.5	0.5	0.02783726	0.01391863	6.5	10.6939615	0.00695931	6
Maravilca	18	9	0.5	0.5	0.5	0.01927195	0.009635974	4.5	7.40351178	0.00481799	4
Matahuasi	19	35	0.5	0.5	0.5	0.07494647	0.037473233	17.5	28.7914347	0.01873662	16
TOTAL		467				1	0.5	233.5	384.16	0.25	211

Elaboración: Propia

3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.7.1 Técnicas

En el estudio de las variables se utilizó la técnica de la encuesta. La encuesta se caracteriza por la presencia de un instrumento documental, porque la naturaleza de su objetivo es cuantitativo y nos obliga a paramentar las preguntas; esta estructura cerrada de la encuesta permite analizar la información con mucha más facilidad.

3.7.2 Instrumentos

Para la evaluación de las variables de estudio se utilizó un cuestionario estructurado en dos partes, en la primera parte se formularon 34 preguntas para evaluar la organización de la cadena productiva y en la segunda parte para evaluar la competitividad, se empleó una adecuación del instrumento propuesto por Saavedra (2012).

Para el estudio de la variable organización de la cadena, en el marco de la presente investigación se elaboró un instrumento formado por 34 preguntas que abarcan las siete dimensiones: relevancia, eficiencia, efectividad, impacto, sostenibilidad, cohesión y permanencia de la asociación frente a la diversidad interna, indicadas anteriormente en la tabla 4. El instrumento elaborado se presenta en el Anexo 2, primera parte. Para la validez de contenido, el cuestionario sobre la evaluación de la organización de la cadena, fue sometido al juicio de tres especialistas, docentes de Post Grado. De acuerdo al criterio de los expertos, resultó que todos los ítems son pertinentes con sus respectivos conceptos, ya que la media de la apreciación de los expertos es de 82 puntos. Por tanto el contenido del instrumento de medida es válido de acuerdo a la opinión y experiencia de los especialistas. (Fernández et al. 2014).

En el estudio se obtuvieron indicadores de fiabilidad por consistencia interna, teniendo en consideración la homogeneidad y variación de los ítems. Esto se realizó mediante una

muestra piloto aplicada a 30 productores de cuyes. El análisis de confiabilidad por el método de consistencia interna (Alfa de Cronbach), arrojó un alfa significativamente aceptable ($\alpha=0.959$). Con lo cual se demuestra que el instrumento es confiable y consistente internamente. (Fernández et al. 2014).

Para la evaluación de la competitividad se adecuó el cuestionario propuesto por Saavedra (2012), el mismo que constituye a su vez una modificación del Mapa de competitividad elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) de 124 ítems y adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquía. En la adecuación del instrumento de Saavedra (2012), se mantienen las ocho áreas establecidas en el mismo: producción, comercialización, calidad, planeamiento estratégico, talento humano, gestión ambiental, sistemas de información y contabilidad y finanzas, pero se reducen a 100 el número de ítems a considerar,

Para validar las adecuaciones realizadas al contenido del cuestionario sobre la competitividad de la cadena productiva elaborado por el BID, está fue sometida al criterio y juicio de tres especialistas, todos docentes de Post Grado. El instrumento se presenta en el Anexo 2, segunda parte y según el criterio de los expertos todos los ítems son pertinentes con sus respectivos conceptos. Por tanto el contenido del instrumento de medida es válido de acuerdo a la opinión y experiencia de los especialistas, con una puntuación de 82. (Fernández et al. 2014).

Para determinar la fiabilidad de consistencia interna, se aplicó el instrumento a una muestra piloto de 30 productores de cuy. El método de consistencia interna Alfa de Cronbach, arrojó un resultado significativamente aceptable ($\alpha=0.992$). Con lo cual se demuestra que el instrumento es confiable y consistente internamente. (Fernández et al. 2014).

3.8 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

El procedimiento a seguir fue el siguiente:

- Se seleccionó la población y la muestra.
- Se realizó la validez de contenido mediante criterio de 3 expertos para la escala de productores de cuyes asociados en la cadena productiva.
- Se realizó un muestreo piloto con 30 productores para determinar la fiabilidad.
- Se seleccionó aleatoriamente a 211 productores equivalente al tamaño de la muestra estimada. A cada productor se le administro el instrumento.
- Los datos fueron verificados, evitando respuestas omisas, depurando su organización. Luego fueron tabulados en los programas SPSS 20.0 y MS Excel 2010, previa elaboración de la plantilla de base de datos.

CAPITULO IV: PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 RESULTADOS

4.1.1 Datos Generales

Para realizar la encuesta se procedió a delimitar la población con la información proporcionada por el Ministerio de Agricultura de la Región Junín, así como del organismo no gubernamental que se encuentra articulando cadenas productivas de cuyes en el Valle del Mantaro (ONG SEPAR).

a) Cantidad de productores de cuyes por asociaciones

En la Figura 26 se observa que las tres asociaciones con la mayor cantidad de productores de cuyes son: San Juan de Huanchar con el 12.8%, la asociación de Huamancaca Chico con el 10.9% de productores y El Mantaro con el 8.5%. Las asociaciones con la menor cantidad de productores son Maravilca y Apata con 1.9% respectivamente y Sincos Centro con 2.8%.

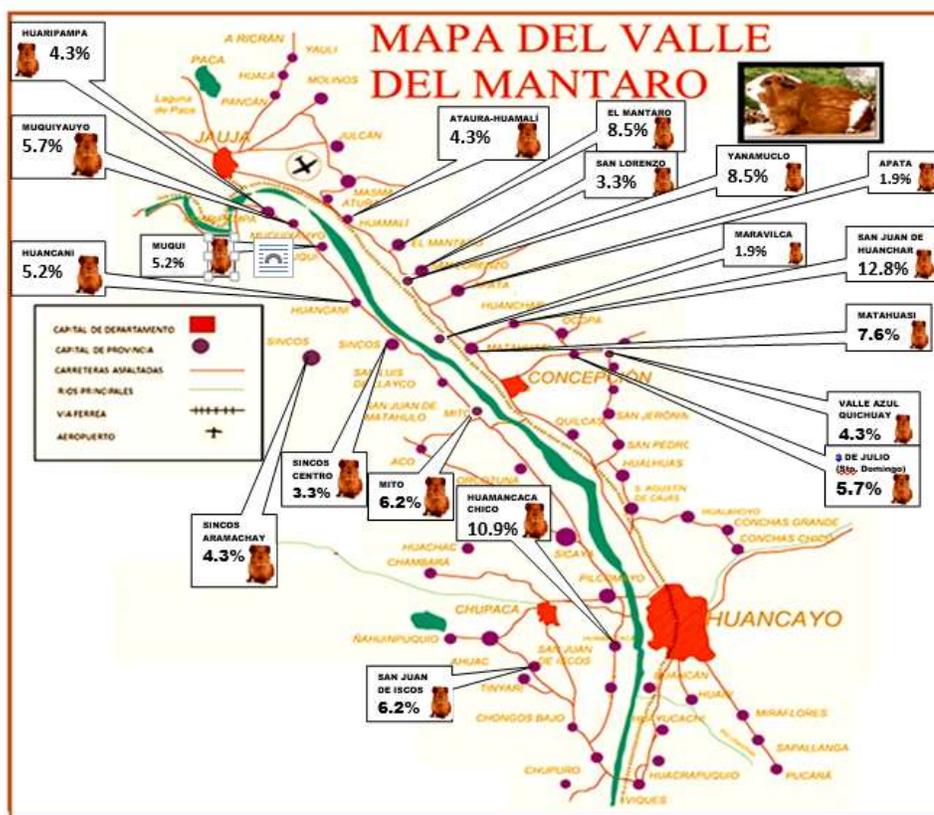


Figura 26. Asociaciones de productores que integran la cadena productiva

Elaboración: Propia según: MINAG- Junín y ONG SEPAR.

a) Género del líder de la familia encargado de la producción de cuyes

Según la Figura 27 se observa que el 65% de los responsables de la producción de cuyes en el Valle del Mantaro es de género femenino y solo el 35% es de género masculino.

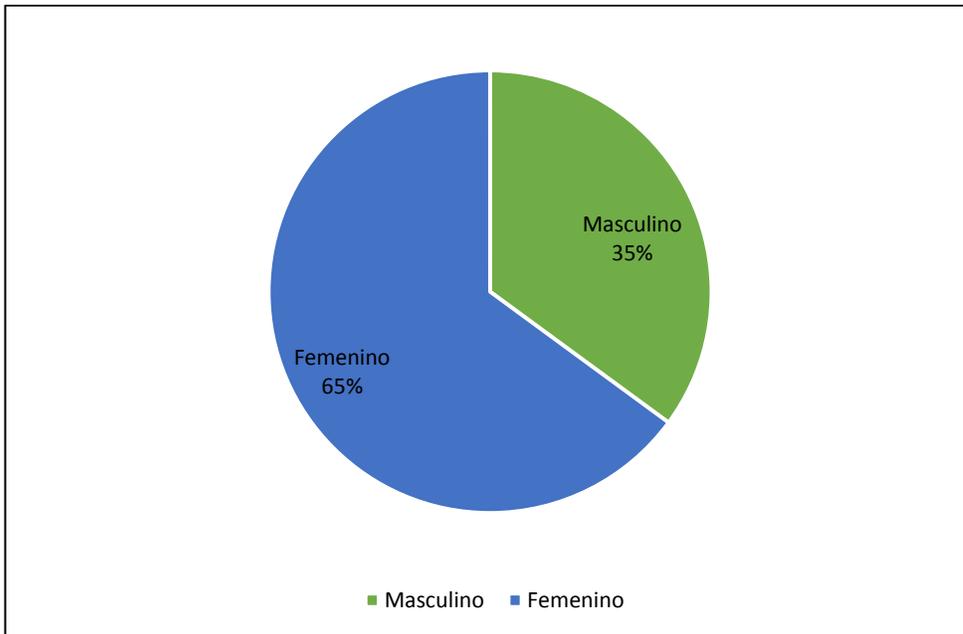


Figura 27. Género de los productores de cuyes

Elaboración: propia.

b) Edad promedio de los productores de cuyes

En la Figura 28 se observa que el 72.1% de los productores se encuentra entre 31 a 57 años edad.

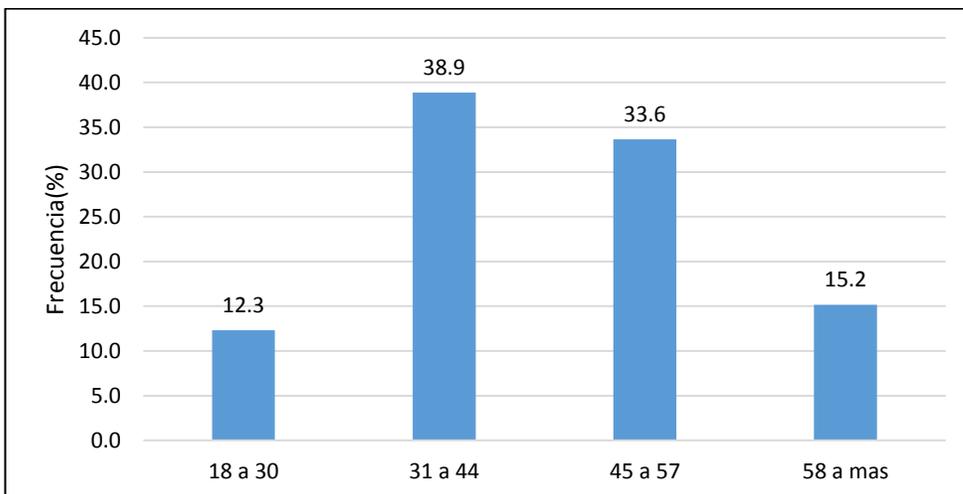


Figura 28. Rango de edades de los productores de cuyes

Elaboración: propia.

c) Tiempo promedio de permanencia del productor trabajando en una asociación

El tiempo promedio de tiempo de permanencia de los productores trabajando asociados es de 2.16 como se ve en la figura 29.

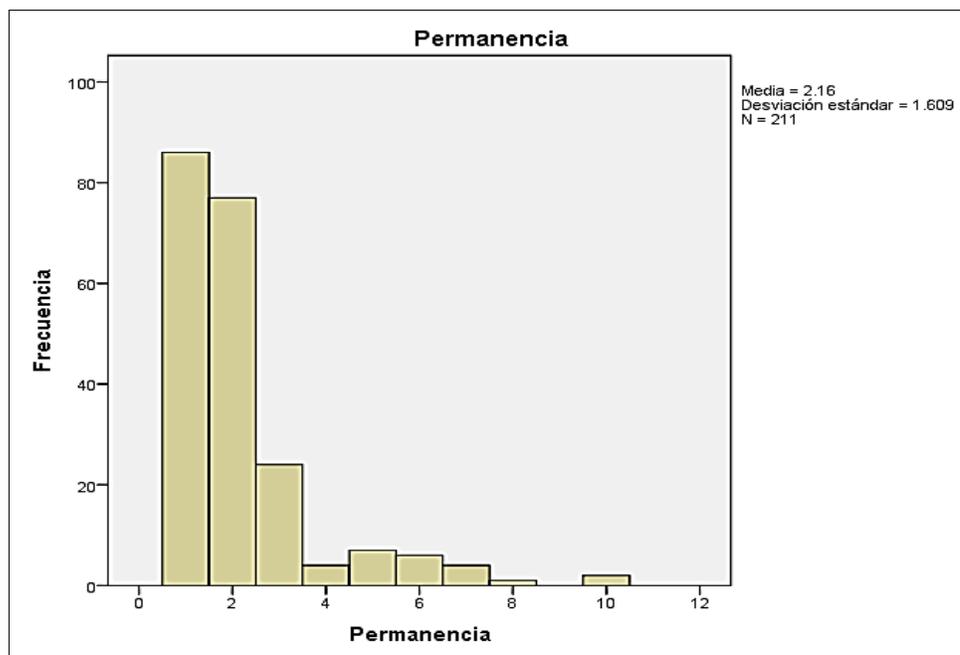


Figura 29. Tiempo de permanencia de los productores en la asociación

Elaboración: Propia

d) Cantidad promedio de cuyes hembras en edad reproductiva

En promedio cada productor tiene 112 cuyes hembras en reproducción, con una desviación estándar de 104 como se ve en la Figura 30.

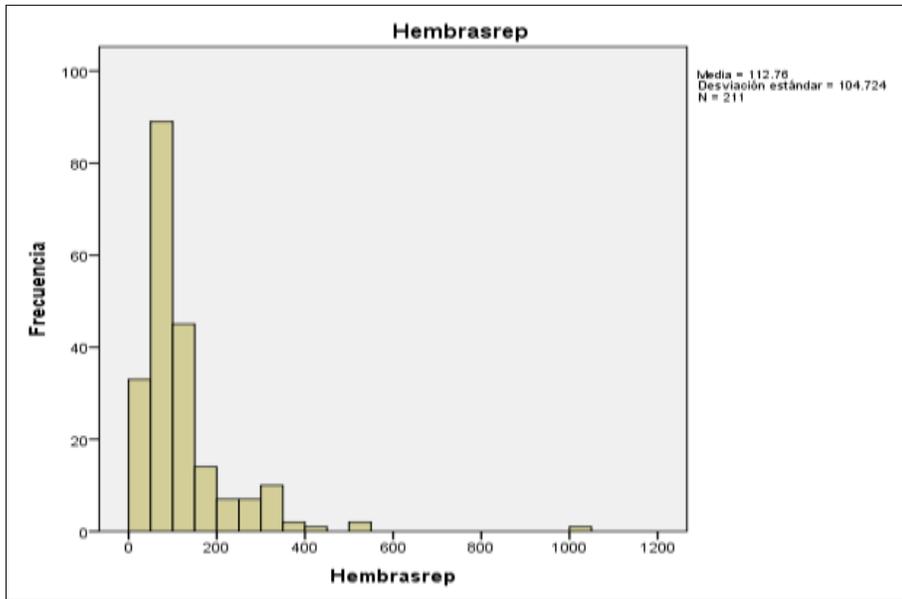


Figura 30. Cantidad de cuyes hembras en edad reproductiva por productor.

Elaboración: Propia

e) Nivel del instrucción de los productores de cuyes

El nivel de instrucción de los productores de cuyes es en un 60% de nivel secundario como se aprecia en la Figura 31.

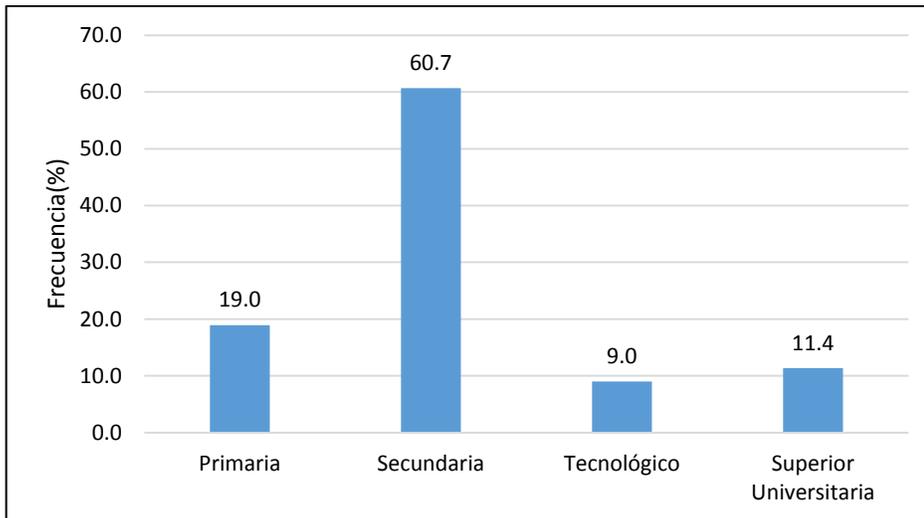


Figura 31. Nivel de instrucción de los productores de cuy

Elaboración: Propia.

4.1.2 Organización de la cadena productiva del cuy

En la Tabla 9, se presenta el baremo para determinar el nivel de los 7 indicadores de la variable organización de la cadena productiva. El baremo precisa la puntuación para cada nivel de manera proporcional al número de preguntas de cada indicador. Por ejemplo: el nivel de relevancia será considerado muy bajo si se obtiene una calificación de 4 a 6, será bajo si se obtiene una calificación de 6.1 a 10, será medio si se obtiene una calificación de 10.1 a 14, será alto con una calificación de 14.1 a 18 y será muy alto si tiene una calificación de 18.1 a 20. Del mismo modo se procede con los demás indicadores.

Tabla 9.

Baremo para medir la organización de la cadena productiva

Indicador	N° de preguntas por indicador	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Relevancia	4	4 a 6	6.1 a 10	10.1 a 14	14.1 a 18	18.1 a 20
Eficiencia	5	5 a 7.5	7.6 a 12.5	12.6 a 17.5	17.6 a 22.5	22.6 a 25
Efectividad	5	5 a 7.5	7.6 a 12.5	12.5 a 17.5	17.6 a 22.5	22.6 a 25
Impacto	4	4 a 6	6.1 a 10	10.1 a 14	14.1 a 18	18.1 a 20
Sostenibilidad	6	6 a 9	9.1 a 15	15.1 a 21	21.1 a 27	27.1 a 30
Cohesión	5	5 a 7.5	7.6 a 12.5	12.6 a 17.5	17.6 a 22.5	22.6 a 25
Permanencia	5	5 a 7.5	7.6 a 12.5	12.6 a 17.5	17.5 a 22.5	22.6 a 25

Elaboración: Propia.

Como se aprecia en la Tabla 10, el 72.1% de las personas encuestadas consideran que la organización de las cadenas productivas del cuy, tienen un nivel de relevancia alto y muy alto, en este resultado se puede apreciar el valor que tiene la organización de las cadenas, para los productores de las diversas asociaciones. Solo un 6.6% considera que no fue relevante la organización de cadenas productivas del cuy en el Valle del Mantaro. En la Figura 32 se corrobora la misma información.

Tabla 10.

Frecuencias del indicador relevancia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Bajo	3	1.4	1.4
Bajo	11	5.2	6.6
Medio	45	21.3	28.0
Alto	112	53.1	81.0
Muy alto	40	19.0	100.0
Total	211	100.0	

Elaboración: propia.

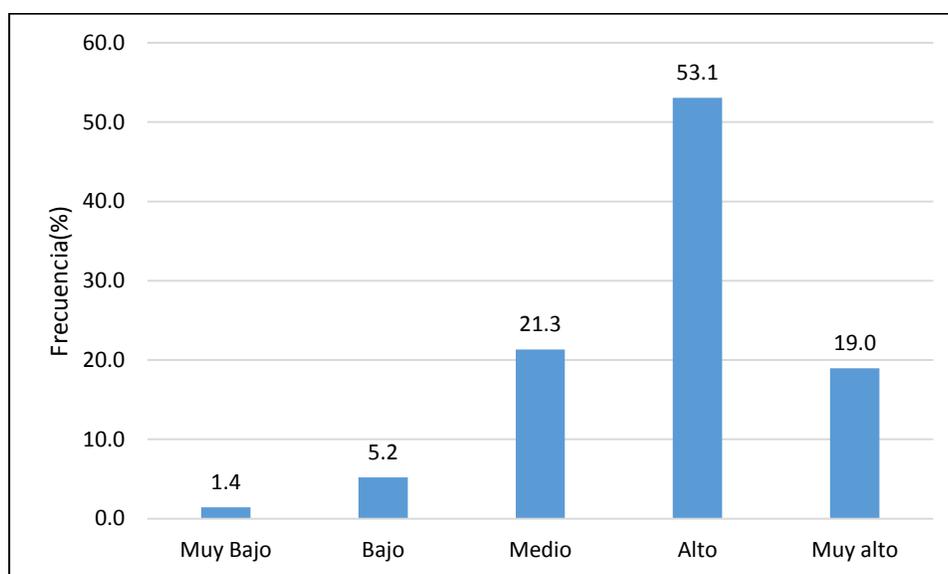


Figura 32. Frecuencias del indicador relevancia

Elaboración: propia.

En la Tabla 11, se aprecia que el 63.5% de los productores de cuy asociados en cadenas consideran un nivel alto y muy alto de eficiencia, esto nos hace inferir que las asociaciones han materializado sus resultados en términos de cantidad, calidad y cronograma previsto con la capacitación realizada por los articuladores. La Figura 33 corrobora esta información.

Tabla 11.
Frecuencias del indicador eficiencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Bajo	6	2.8	2.8
Bajo	16	7.6	10.4
Medio	55	26.1	36.5
Alto	114	54.0	90.5
Muy alto	20	9.5	100.0
Total	211	100.0	

Elaboración: Propia.

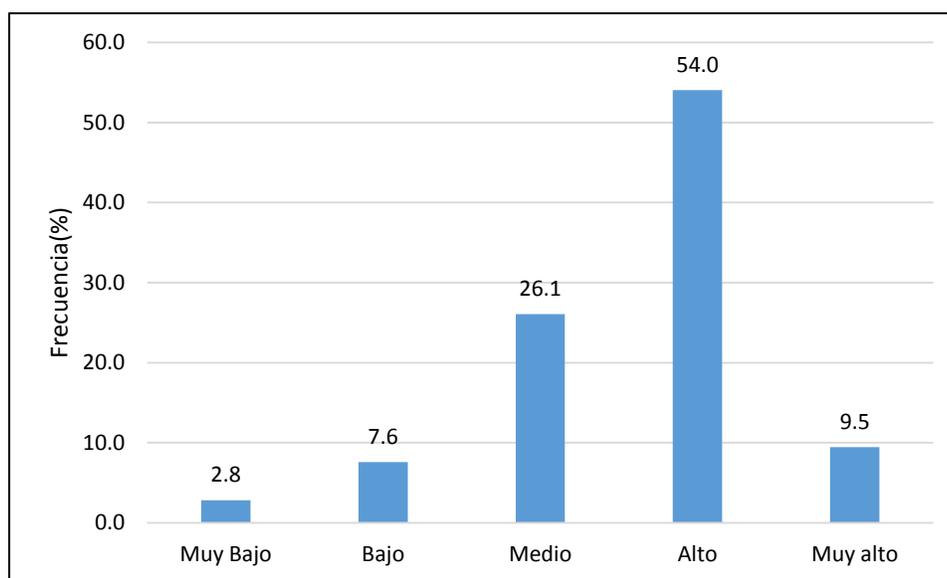


Figura 33. Frecuencias del indicador eficiencia

Elaboración: Propia.

La efectividad en la organización de las cadenas productivas es considerada alto y muy alto por 73.5% de los encuestados, como se aprecia en la tabla 12. De este resultado se deduce que los productores consideran que se lograron los propósitos del proyecto de organización de cadenas. En la Figura 34 se corrobora la información.

Tabla 12.
Frecuencias del indicador efectividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	5	2.4	2.4
Bajo	12	5.7	8.1
Media	39	18.5	26.5
Alto	104	49.3	75.8
Muy alto	51	24.2	100.0
Total	211	100.0	

Elaboración: Propia.

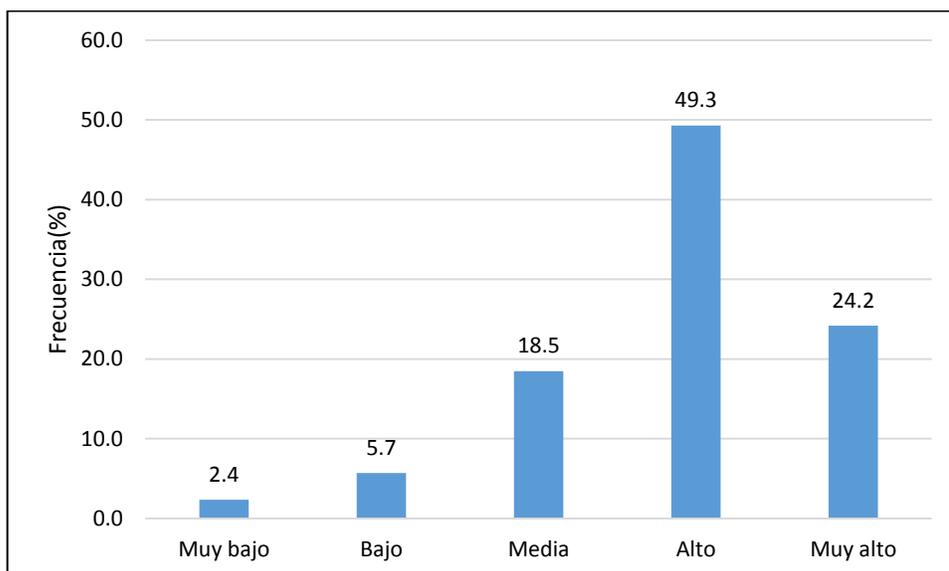


Figura 34. Frecuencias del indicador efectividad

Elaboración: Propia

En la Tabla 13 se presenta que el 57,8% de los encuestados expresa una apreciación de alto y muy alto el impacto que ha generado la organización de las cadenas productivas en el Valle del Mantaro. La Figura 35 contribuye en reforzar lo mencionado.

Tabla 13.
Frecuencias del indicador impacto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	4	1.9	1.9
Bajo	14	6.6	8.5
Medio	71	33.6	42.2
Alto	99	46.9	89.1
Muy alto	23	10.9	100.0
Total	211	100.0	

Elaboración: Propia.

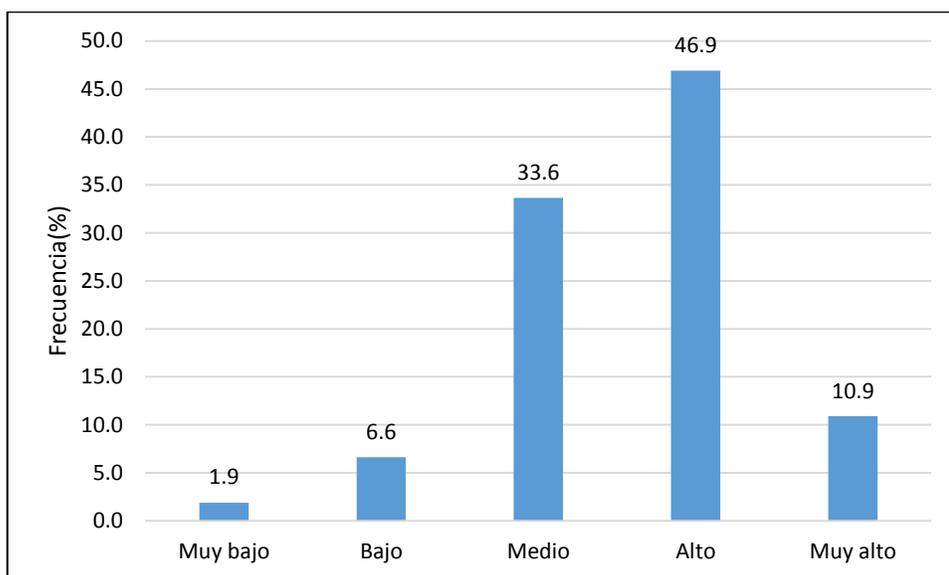


Figura 35. Frecuencias del indicador impacto

Elaboración: Propia.

En la Tabla 14 se manifiesta una apreciación del 44.5% como alto y muy alto respecto al indicador de sostenibilidad de la cadena productiva del cuy en el Valle del Mantaro, este efecto podría explicar por qué los productores aún no se encuentran preparados para tener un desarrollo sostenido. En la Figura 36 se corrobora esta información.

Tabla 14.
Frecuencias del indicador sostenibilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	6	2.8	2.8
Bajo	30	14.2	17.1
Medio	81	38.4	55.5
Alto	79	37.4	92.9
Muy alto	15	7.1	100.0
Total	211	100.0	

Elaboración: Propia.

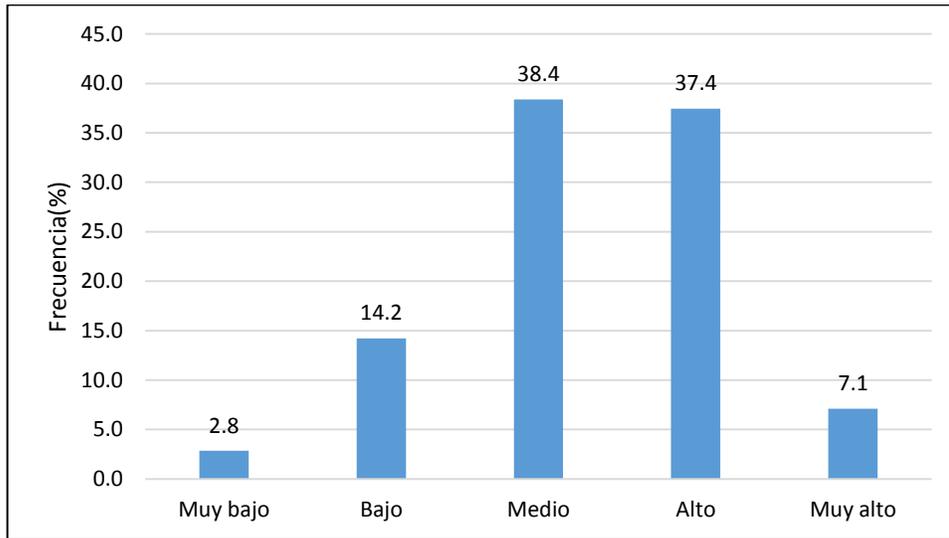


Figura 36. Frecuencias del indicador sostenibilidad

Elaboración: Propia.

En la Tabla 15, se aprecia que el 63.9% de los encuestados percibe un nivel alto y muy alto el indicador de permanencia, esto explica el porque se buscan mecanismos, como el pago de multas por inasistencias a las reuniones establecidas, lo mismo que es percibido como un instrumento que permite mejorar la comprensión entre los asociados. La Figura 37 expresa el mismo resultado.

Tabla 15.

Frecuencias del indicador permanencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	7	3.3	3.3
Bajo	12	5.7	9.0
Medio	57	27.0	36.0
Alto	94	44.5	80.6
Muy alto	41	19.4	100.0
Total	211	100.0	

Elaboración: Propia.

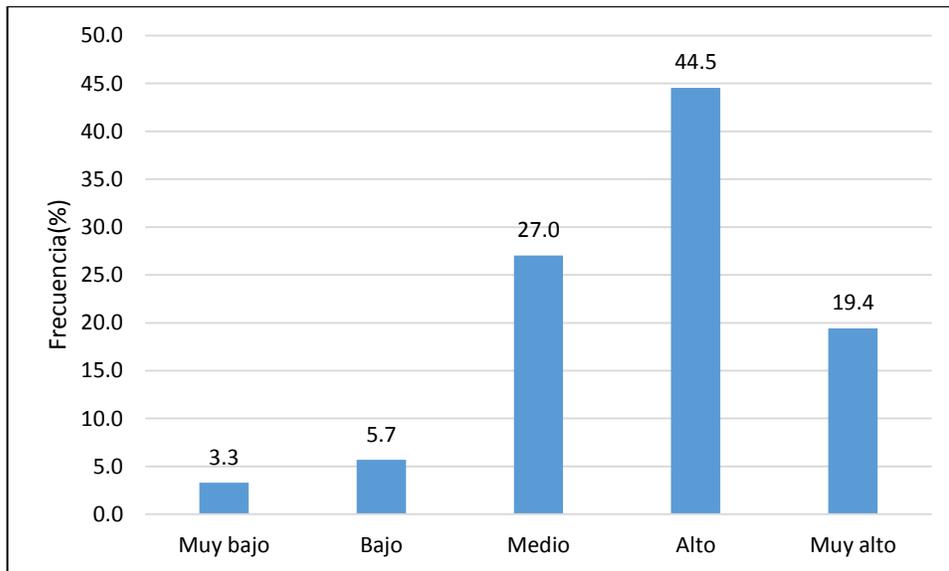


Figura 37. Frecuencias del indicador permanencia

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 16, el nivel de cohesión, es percibido como alto y muy alto por el 61.2% de los encuestados. Este resultado puede ser explicado porque de alguna manera los productores buscan participación y consenso para tomar decisiones. La Figura 38 expresa el mismo resultado.

Tabla 16.
Frecuencias del indicador cohesión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	8	3.8	3.8
Bajo	21	10.0	13.7
Medio	53	25.1	38.9
Alto	101	47.9	86.7
Muy alto	28	13.3	100.0
Total	211	100.0	

Elaboración: Propia.

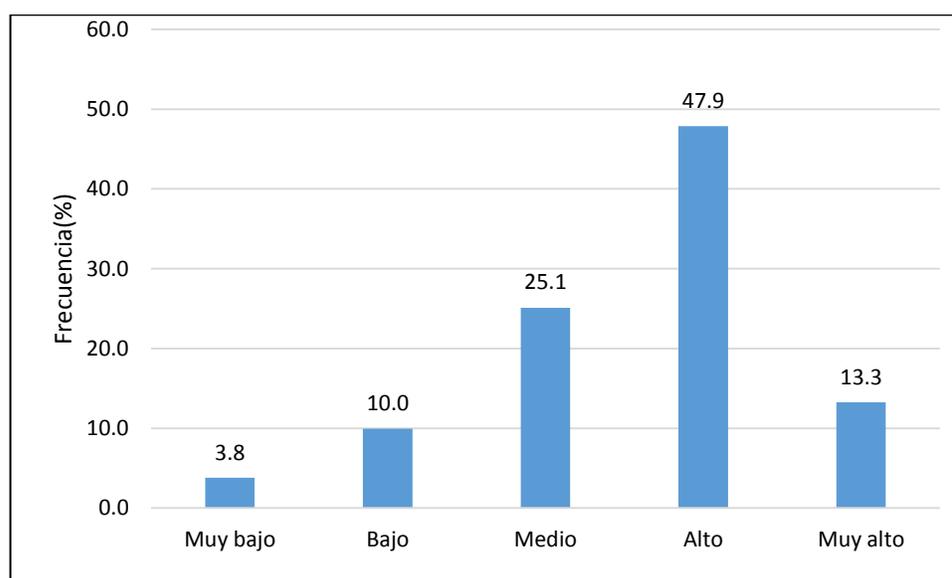


Figura 38. Frecuencias del indicador cohesión

Elaboración: Propia.

En la Tabla 17, se observa que el 70.1 % de los encuestados considera un valor alto y muy alto a la variable organización de la cadena productiva del cuy en el Valle del Mantaro. Solo el 5.2% considera la variable organización de la cadena productiva en un nivel bajo y muy bajo. Esa información se percibe al entrevistarse con los productores que están cambiando su forma de vida por tener en esta actividad una fuente de trabajo. La Figura 39 simplifica esta apreciación.

Tabla 17.

Frecuencias de la variable organización de la cadena productiva

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	4	1.9	1.9
Bajo	7	3.3	5.2
Medio	52	24.6	29.9
Alto	129	61.1	91.0
Muy alto	19	9.0	100.0
Total	211	100.0	

Elaboración: Propia.

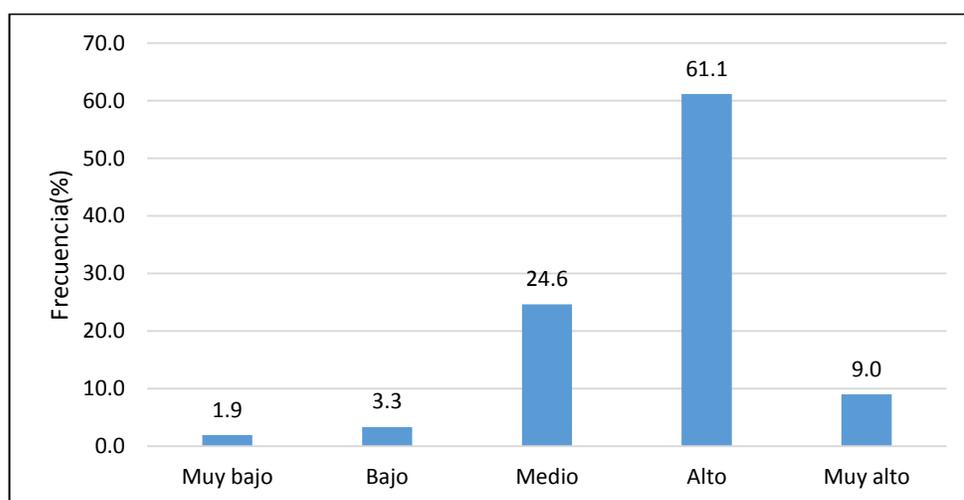


Figura 39. Frecuencias de la variable organización de la cadena productiva

Elaboración: Propia.

En la Tabla 18, se observa el nivel de evaluación de cada indicador de la variable organización de la cadena productiva. Cabe destacar que la organización de las cadenas en general es percibida en un nivel alto. Únicamente la sostenibilidad es percibida en un nivel medio. Según expresan los productores se encuentran algo preocupados porque en Diciembre del 2014 la ONG SEPAR termina su periodo de articulación en 16 cadenas productivas. Según sostiene Porter, el resultado de la competitividad de las organizaciones empieza a dar sus frutos entre el octavo o décimo año, es por esta razón que sería conveniente concretar con la integración vertical de los demás actores de la

cadena, como es el caso de los distribuidores y los clientes, buscando la estrategia más conveniente para este fin.

Tabla 18.

Estado de los indicadores de la variable organización de la cadena

Indicador	Evaluación	Nivel de cada indicador
Relevancia	16	Alto
Eficiencia	18	Alto
Efectividad	19	Alto
Impacto	15	Alto
Sostenibilidad	20	Medio
Cohesión	18	Alto
Permanencia	19	Alto
Organización de la cadena	125	Alto

Elaboración: Propia.

4.1.3 Participación competitiva de la cadena productiva del cuy

4.1.3.1 Dimensiones de la competitividad en la cadena productiva del cuy en el Valle del Mantaro, ponderación y criterios de clasificación.

En el instrumento denominado “Mapa de competitividad” del BID se evalúan 8 dimensiones siendo las mismas para el sector Comercio Industria y Servicios, sin embargo estas son ponderadas de forma distinta en cada uno de los sectores en función a los factores que tienen más importancia al momento de medir la competitividad. Las ponderaciones establecidas para la producción y comercialización del cuy, es como se observa en la tabla 19, en base a la tesis de Mora (2013) y al mapa de competitividad.

Tabla 19.

Porcentaje ponderado por área o dimensión estratégica

Área o dimensión estratégica	Ponderado
1. Planeamiento estratégico	12%
2. Aseguramiento de la calidad	15%
3. Gestión ambiental	6%
4. Producción y operaciones	20%
5. Comercialización	20%
6. Talento humano	12%
7. Contabilidad y finanzas	10%
8. Sistemas de información	5%
Total	100%

Elaboración: Propia en base a los mapas de competitividad del BID.

Por otra parte, la clasificación de los niveles de competitividad que se presentan corresponden a lo establecido por el BID y el macro proyecto, “Hacia una propuesta metodológica para la determinación de la competitividad en la Pyme”, (Saavedra et al. 2013), como se muestra en la tabla 20.

Tabla 20.

Rangos de competitividad.

Nivel de competitividad	Rango de clasificación
Muy alto	81% - 100%
Alto	61% - 80%
Medio	41% - 60%
Bajo	21% - 40%
Muy bajo	0% - 20%

Elaboración: En base al mapa de competitividad del BID.

Para categorizar el estado de competitividad de la cadena productiva del cuy en el Valle del Mantaro, se presenta la Tabla 21, en la que se clasifica el estado de la dimensión

según ponderación y el nivel de competitividad de la misma, a partir de estos elementos, se propone una categorización al estado de dimensión.

Tabla 21.

Criterios de clasificación del estado de cada dimensión

Ponderación de la dimensión	Nivel de competitividad mostrado por la dimensión	Estado de la dimensión
Mayor o igual a 20%	Muy alto	Óptimo – Apropiado
	Alto – Medio	Preocupante
	Bajo - Muy Bajo	Crítico
Mayor o igual a 15% y menor que 20%	Muy alto	Óptimo – Apropiado
	Alto	Normal
	Medio	Preocupante
	Bajo - Muy Bajo	Crítico
Mayor o igual a 10% y menor que 15%	Muy alto	Óptimo – Apropiado
	Alto	Normal
	Medio	Normal
	Bajo	Preocupante
	Muy Bajo	Crítico
Menor a 10%	Muy alto	Óptimo – Apropiado
	Alto – Medio	Normal
	Bajo - Muy Bajo	Preocupante

Elaboración: Propia.

4.1.3.2 Nivel de competitividad de las cadenas productivas del cuy del Valle del Mantaro agrupados en factores y dimensiones

Una vez ingresada la información del sector al Mapa de competitividad, este arrojó que las cadenas productivas del cuy en el Valle del Mantaro cuentan con un nivel de competitividad del 53.0436%, ubicándose en un nivel de competitividad “Medio”. A continuación se presenta un resumen en la tabla 22, donde se establece el nivel de competitividad general de la cadena productiva del cuy en el valle del Mantaro y posteriormente un análisis discriminado por tamaño.

Tabla 22.

Nivel de competencia de las cadenas productivas

Áreas o dimensiones	Evaluación	Nivel de competitividad
1. Planeamiento estratégico	57.3565	Medio
2. Aseguramiento de la calidad	63.8727	Alto
3. Gestión ambiental	58.8415	Medio
4. Producción y operaciones	52.9858	Medio
5. Comercialización	50.3377	Medio
6. Talento humano	56.0664	Medio
7. Contabilidad y finanzas	47.3072	Medio
8. Sistemas de información	42.9100	Medio
Nivel de Competitividad de las Asociaciones de productores de cuyes en el Valle del Mantaro	53.0436	Medio

Elaboración: Propia

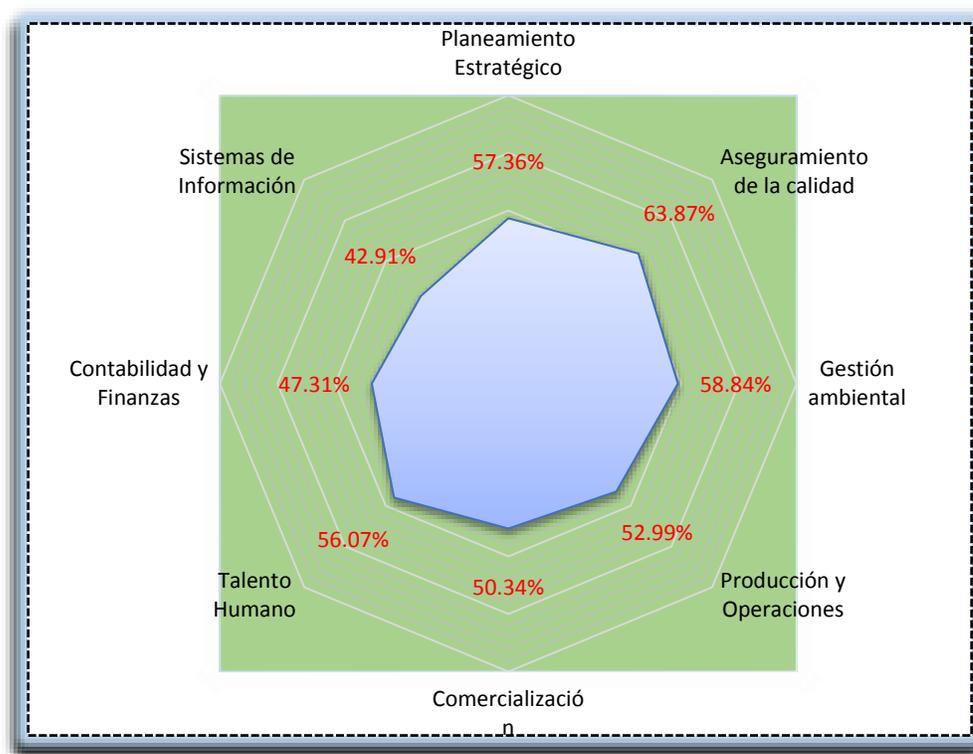


Figura 40. Radar de la cadena productiva del cuy en el Valle del Mantaro

Elaboración: Propia.

Como se puede observar en la figura 40, en la cadena productiva del cuy en el Valle del Mantaro se tiene un nivel Medio de competitividad, en general se necesita trabajar más en todas las dimensiones, de manera particular en las dimensiones producción y operaciones así como comercialización que se encuentran en un estado preocupante. Sin embargo se considera que este resultado es alentador y se debe al esfuerzo de las dos instituciones que han realizado un importante trabajo en la articulación de cadenas productivas en el Valle del Mantaro, el mismo que debería continuar para mejorar el nivel de competitividad de la cadena en las ocho dimensiones según la tabla 23.

Tabla 23.

Estado de las áreas estratégicas en la cadena productiva

Factores y áreas o dimensiones	Ponderación	Nivel de competitividad	Estado de la Dimensión
1. Planeamiento estratégico	12%	57	Normal
2. Aseguramiento de la calidad	15%	64	Normal
3. Gestión ambiental	6%	59	Normal
4. Producción y operaciones	20%	53	Preocupante
5. Comercialización	20%	50	Preocupante
6. Talento humano	12%	56	Normal
7. Contabilidad y finanzas	10%	47	Normal
8. Sistemas de información	5%	43	Normal

Elaboración: Propia.

El desagregado de las sub áreas se puede observar en la tabla 24.

Tabla 24.

Nivel de Competitividad de las cadenas productivas

Factores y áreas o dimensiones	Evaluación
Nivel de Competitividad de las Asociaciones de productores de cuyes en el Valle del Mantaro	53.0436
I. FACTORES ESTRATÉGICOS	59.7156
1. Planeamiento estratégico	57.3565
<i>a) Proceso</i>	57.1564
<i>b) Implementación</i>	58.0569
2. Aseguramiento de la calidad	63.8727
<i>a) Aspectos generales</i>	65.4976
<i>b) Sistema</i>	63.2227
3. Gestión ambiental	58.8415
<i>a) Políticas</i>	49.5972
<i>b) Estrategia para proteger al medio ambiente</i>	59.0995
<i>c) Concientización y capacitación</i>	61.0427
<i>d) Administración del desperdicio</i>	75.9716
II. FACTORES PRINCIPALES	52.9998
1. Producción y operaciones	52.9858
<i>a) Planificación</i>	57.5735
<i>b) Capacidad</i>	58.1991
<i>c) Mantenimiento</i>	46.4645
<i>d) Investigación y desarrollo</i>	45.4976
<i>e) Aprovisionamiento</i>	53.2227
<i>f) Manejo de inventarios</i>	56.9668
<i>g) Ubicación de infraestructura</i>	57.8199
2. Comercialización	50.3377
<i>a) Mercadeo y ventas</i>	51.4408
<i>b) Servicios</i>	45.2133
<i>c) Distribución</i>	51.7852
3. Talento humano	56.0664
<i>a) Aspectos generales</i>	57.4171
<i>b) Capacitación y promoción del personal</i>	58.4834
<i>c) Cultura organizacional</i>	58.9573
<i>d) Salud y seguridad industrial</i>	50.6161
III. FACTORES DE APOYO	45.2133
1. Contabilidad y finanzas	47.3072
<i>a) Monitoreo de costos y contabilidad</i>	51.1216
<i>b) Administración financiera</i>	52.5118
<i>c) Normas legales y tributarias</i>	39.2417
2. Sistemas de información	42.9100
<i>a) Planeación</i>	44.6761
<i>b) Entradas</i>	45.4502
<i>c) Procesos</i>	40.7109
<i>d) Salidas</i>	40.9163

Elaboración: Propia en base a los resultados de la encuesta

Al realizar un análisis por las sub áreas que conforman cada una de las dimensiones, se identificó que en las cadenas productivas del cuy en el Valle del Mantaro a pesar de tener una apreciación “normal” en la dimensión “Planeamiento Estratégico” todavía existe desinterés de los miembros por participar en la formulación de planes, consideran que el planeamiento estratégico no ayuda a proporcionar los recursos necesarios en cada área del negocio de la asociación, y tampoco brinda un seguimiento efectivo de las actividades.

En la dimensión “aseguramiento de la calidad”, es importante destacar la preocupación de los productores por las normas ambientales como el diseño de los galpones, el orden y la limpieza en las pozas de producción, el manejo de desechos, la selección de los cuyes por edad y género, así como el manejo de los alimentos y medicinas. Ya que un descuido en este aspecto puede tener consecuencias fatales en la producción.

La dimensión “Producción y operaciones” tiene un estado “preocupante” en esta área se consideró que hace falta una adecuada planificación de la producción ya que los productores refieren que hay temporadas donde se quedan con sus cuyes listos para la venta y no los pueden vender todos y en otras ocasiones como en el caso de fechas festivas les falta. Existe un importante sector que todavía se encuentra en proceso de aprendizaje en el tema de cuidado de la salud de los cuyes, alimentación así como selección y registro adecuado. Es importante también vincular a los centros de investigación como INIA (instituto nacional de investigación agraria) y universidades para que puedan investigar nuevos alimentos y mejoramiento de razas, de tal manera que se puedan optimizar los costos de producción.

La dimensión “Comercialización” se encuentra en un estado “preocupante” los productores perciben que la demanda local aumenta, sin embargo tienen una barrera que les limita exportar ya que no tiene una partida arancelaria que identifica el producto. La partida arancelaria con la que se exporta es “**02.08.90.00.00**” que identifica a las “*demás*”

carnes y despojos comestibles, frescos, refrigerados o congelados”. No tienen un sistema de venta adecuado.

El “Talento humano” que integra la cadena productiva del cuy en el Valle del Mantaro, tiene un reglamento interno que les ayuda a mejorar su entendimiento, sin embargo un buen porcentaje de los encuestados manifiesta desconfianza de su Junta Directiva.

La dimensión “Contabilidad y finanzas” tiene un estado “normal” sin embargo se considera que el aspecto tributario es una limitante en el desarrollo de una Pyme. Ya que las asociaciones son pymes formales que están aún en proceso de aprendizaje.

Los “Sistemas de información” se encuentran en un estado “normal” ya que en el momento es suficiente tener la información en un sistema manual.

4.2 PRUEBA DE HIPÓTESIS

4.2.1 Prueba de hipótesis general

Existe una relación directa entre la organización y la competitividad de la cadena productiva de cuyes del Valle del Mantaro para proyectarse al mercado nacional e internacional.

Para contrastar esta hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman. Se siguieron los siguientes pasos:

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis nula e hipótesis alterna:

$$H_0: \rho_s \leq 0$$

$$H_a: \rho_s > 0$$

Dónde:

Ho: NO existe una relación directa entre la organización y la competitividad de la cadena productiva de cuyes del Valle del Mantaro para proyectarse al mercado nacional e internacional.

Ha: SI existe una relación directa entre la organización y la competitividad de la cadena productiva de cuyes del Valle del Mantaro y para proyectarse al mercado nacional e internacional.

Paso 2: Se utiliza la prueba del coeficiente de rangos de Spearman.

Paso 3: Con un nivel de significancia del 0.05 y un grado de confianza del 95%, se establece la regla de decisión: “No rechazar si r es menor o igual a +0.135”. (Triola, 2013).

Paso 4: Se utiliza una prueba “ r_s ” de una cola, teniendo como resultado ($r_s=+0.590$; Sig.=0.000) como se puede observar en la tabla 25.

Tabla 25.
Correlación entre la organización y la competitividad

		Organización de la cadena	Participación competitiva
Rho de Spearman	Organización de la cadena	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (unilateral)	.
		N	211
Rho de Spearman	Participación competitiva	Coeficiente de correlación	.590**
		Sig. (unilateral)	.000
		N	211

** La correlación es significativa en el nivel 0,05 (1 cola).

laboración: Propia.

E

En la figura 41 se observa la contrastación de la hipótesis general

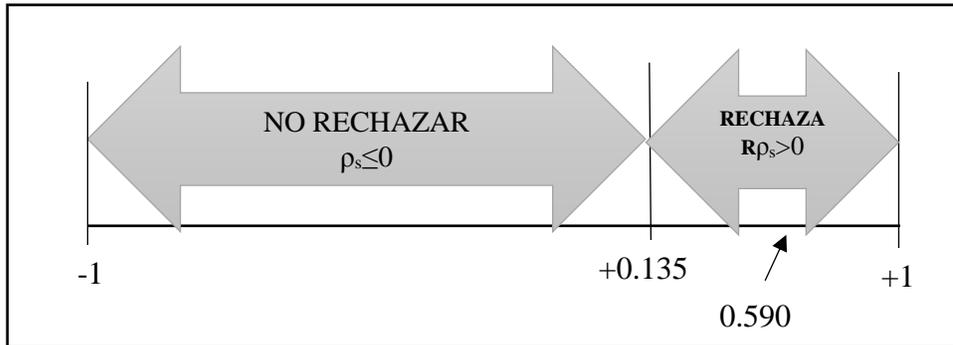


Figura 41. Prueba de hipótesis general.

Elaboración: Propia.

Paso 5: Decisión

El valor “ r_s ” calculado de 0.590 este valor se encuentra en la zona de rechazo. Con un nivel de significancia de 0.05 y un nivel de confianza de 95%, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula $H_0: \rho_s \leq 0$, y se acepta la hipótesis alterna $H_a: \rho_s > 0$.

Paso 6: Conclusión

Con un nivel de significancia de 0.05 y un nivel de confianza del 95% se concluye que: Existe relación directa ($r_s=0.590$, Sig.=0.000) entre la organización y la competitividad de la cadena productiva de cuyes del Valle del Mantaro para proyectarse al mercado nacional e internacional. La correlación es positiva media.

4.2.2 Prueba de hipótesis específicas

a) Hipótesis Específica N°1

La relación entre la organización de la cadena productiva del cuy con los factores estratégicos de la competitividad en el Valle del Mantaro es directa. Para contrastar esta hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman y se procedió como sigue:

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis nula e hipótesis alterna:

Ho: $\rho_s \leq 0$

Ha: $\rho_s > 0$

Dónde:

Ho: NO existe una relación directa entre la organización de la cadena productiva del cuy del Valle del Mantaro con los factores estratégicos de la competitividad

Ha: SI existe una relación directa entre la organización de la cadena productiva del cuy del Valle del Mantaro con los factores estratégicos de la competitividad en el Valle del Mantaro.

Paso 2: Se utiliza la prueba del coeficiente de rangos de Spearman.

Paso 3: Con un nivel de significancia del 0.05 y un grado de confianza del 95%, se establece la regla de decisión: “No rechazar si r es menor o igual a +0.135”. (Triola, 2013).

Paso 4: Se utiliza una prueba “ r_s ” de una cola, teniendo como resultado ($r_s = +0.543$; Sig.=0.000) como se puede observar en la Tabla 26.

Tabla 26.

Correlación entre la organización de la cadena productiva y los factores estratégicos de la competitividad

			Organización de la cadena	Factores Estratégicos
Rho de Spearman	Organización de la cadena	Coefficiente de correlación	1.000	.543**
		Sig. (unilateral)	.	.000
	N		211	211
	Factores Estratégicos	Coefficiente de correlación	.543**	1.000
Sig. (unilateral)		.000	.	
N		211	211	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (1 cola).

Elaboración: Propia.

En la Figura 42 se observa la contrastación de la hipótesis específica N°1.

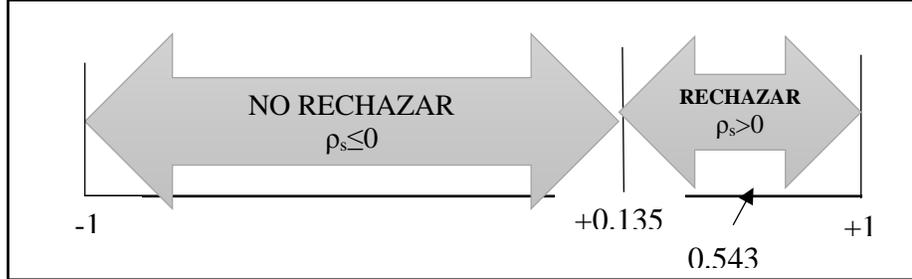


Figura 42. Prueba de hipótesis específica N°1.

Elaboración: Propia.

Paso 5: Decisión

El valor “ r_s ” calculado de 0.543 este valor se encuentra en la zona de rechazo. Con un nivel de significancia de 0.05 y un nivel de confianza de 95%, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula $H_0: \rho_s \leq 0$, y se acepta la hipótesis alterna $H_a: \rho_s > 0$.

Paso 6: Conclusión

Con un nivel de significancia de 0.05 y un nivel de confianza del 95% se concluye que: Existe relación directa ($r_s=0.543$, Sig.=0.000) entre la organización de la cadena productiva de cuyes del Valle del Mantaro con los factores estratégicos de la competitividad. La correlación es positiva media.

b) Hipótesis Específica N°2

Existe una relación directa entre la organización de la cadena productiva del cuy y los factores principales de la competitividad en el Valle del Mantaro.

Para contrastar esta hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman, a continuación se detallan los pasos:

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis nula e hipótesis alterna:

$H_0: \rho_s \leq 0$

$H_a: \rho_s > 0$

Dónde:

Ho: NO existe una relación directa entre la organización de la cadena productiva del cuy del Valle del Mantaro con los factores principales de la competitividad

Ha: Si existe una relación directa entre la organización de la cadena productiva del cuy del Valle del Mantaro con los factores principales de la competitividad.

Paso 2: Se utiliza la prueba del coeficiente de rangos de Spearman.

Paso 3: Con un nivel de significancia del 0.05 y un grado de confianza del 95%, se establece la regla de decisión: “No rechazar si r es menor o igual a $+0.135$ ”. (Triola, 2013).

Paso 4: Se utiliza una prueba “ r_s ” de una cola, teniendo como resultado ($r_s=+0.537$; Sig.=0.000) como se puede observar en la tabla 27.

Tabla 27.

Correlación entre la organización de la cadena productiva y los factores principales de la competitividad

			Organización de la cadena	Factores Principales
Rho de Spearman	Organización de la cadena	Coefficiente de correlación	1.000	.537**
		Sig. (unilateral)	.	.000
		N	211	211
	Factores Principales	Coefficiente de correlación	.537**	1.000
		Sig. (unilateral)	.000	.
		N	211	211

** La correlación es significativa en el nivel 0,05 (1 cola).

Elaboración: Propia.

En la Figura 43 se observa la contrastación de la hipótesis específica N°2.

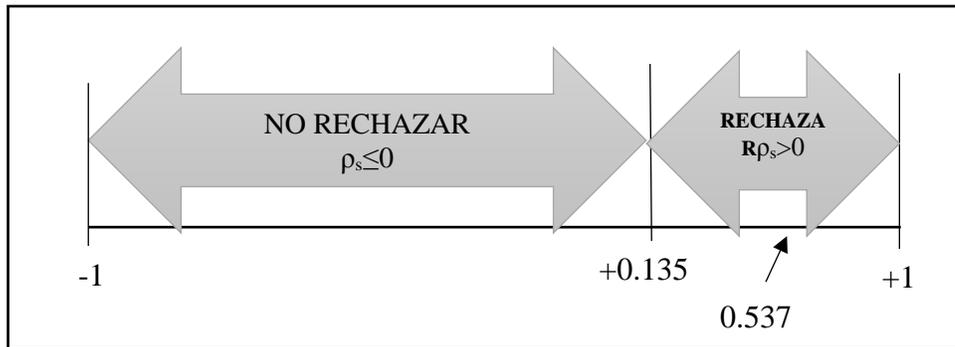


Figura 43. Prueba de hipótesis específica N°2

Elaboración: Propia.

Paso 5: Decisión

El valor “ r_s ” calculado de 0.537 este valor se encuentra en la zona de rechazo. Con un nivel de significancia de 0.05 y un nivel de confianza de 95%, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula $H_0: \rho_s \leq 0$, y se acepta la hipótesis alterna $H_a: \rho_s > 0$.

Paso 6: Conclusión

Con un nivel de significancia de 0.05 y un nivel de confianza del 95% se concluye que: Existe relación directa ($r_s=0.537$, $\text{Sig.}=0.000$) entre la organización de la cadena productiva de cuyes del Valle del Mantaro con los factores principales de la competitividad. La correlación es positiva media.

c) **Hipótesis Específica N°3**

Existe una relación directa entre la organización de la cadena productiva del cuy con los factores apoyo de la competitividad en el Valle del Mantaro.

Para contrastar esta hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman, como se detalla a continuación:

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis nula e hipótesis alterna:

$H_0: \rho_s \leq 0$

$H_a: \rho_s > 0$

Dónde:

Ho: NO existe una relación directa entre la organización de la cadena productiva del cuy con los factores apoyo de la competitividad en el Valle del Mantaro.

Ha: SI existe una relación directa entre la organización de la cadena productiva del cuy con los factores apoyo de la competitividad en el Valle del Mantaro.

Paso 2: Se utiliza la prueba del coeficiente de rangos de Spearman.

Paso 3: Con un nivel de significancia del 0.05 y un grado de confianza del 95%, se establece la regla de decisión: “No rechazar si r es menor o igual a $+0.135$ ”. (Triola, 2013).

Paso 4: Se utiliza una prueba “ r_s ” de una cola, teniendo como resultado ($r_s=+0.562$; Sig.=0.000) como se puede observar en la Tabla 28.

Tabla 28.

Correlación entre la organización de la cadena productiva y los factores apoyo de la competitividad

		Organización de la cadena	Factores Apoyo
Rho de Spearman	Organización de la cadena	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (unilateral)	.
	N		211
	Factores Apoyo	Coefficiente de correlación	.562**
Sig. (unilateral)		.000	.
N		211	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (1 cola).

Elaboración: Propia.

En la Figura 44 se observa la contrastación de la hipótesis específica N°3.

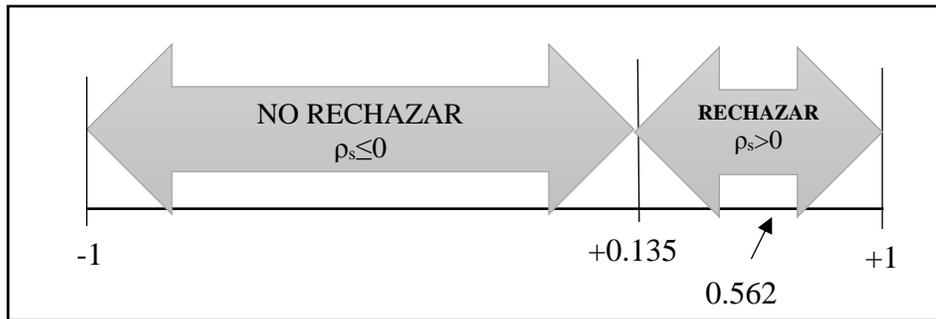


Figura 44. Prueba de hipótesis específica N°3

Elaboración: Propia.

Paso 5: Decisión

El valor “ r_s ” calculado de 0.562 este valor se encuentra en la zona de rechazo. Con un nivel de significancia de 0.05 y un nivel de confianza de 95%, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula $H_0: \rho_s \leq 0$, y se acepta la hipótesis alterna $H_a: \rho_s > 0$.

Paso 6: Conclusión

Con un nivel de significancia de 0.01 y un nivel de confianza del 95% se concluye que: Existe relación directa ($r_s=0.562$, Sig.=0.000) entre la organización de la cadena productiva de cuyes del Valle del Mantaro con los factores de apoyo de la competitividad. La correlación es positiva media.

CAPITULO V: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS

5.1 PRINCIPALES TENDENCIAS

a) Consideraciones del Plan Bicentenario Perú al 2021

En el cuarto eje estratégico referente a *economía, competitividad y empleo*, del Plan Bicentenario se motiva el crecimiento económico sostenible del país mediante de la inversión privada y pública en actividades generadoras de puestos de trabajo dignos. Estableciendo para este objetivo como condiciones indispensables la disminución del subempleo y el desempleo, el aumento de la competitividad, la inversión, la presión tributaria, y la mayor estabilidad macroeconómica. (CEPLAN, 2011, pág. 133).

Se destaca que la ubicación del Perú en el ranking de competitividad del World Economic Forum, es en el puesto 78 entre 133 países, con el puntaje de 4, alcanza un nivel medio de competitividad, que tendría que mejorar para lograr un ingreso más ventajoso en el comercio mundial. La primera limitación a la competitividad internacional que señala el Plan Bicentenario se deriva de la heterogeneidad de los regímenes empresariales, como el sector informal urbano y la agricultura campesina que se mantienen como segmentos paralelos de la economía moderna, con bajos niveles de ingresos; así mismo la segunda restricción lo constituye el bajo nivel de transformación industrial de la producción primaria, generando un bajo índice de productividad intensiva en tecnología, limitada innovación y escaso valor agregado. (CEPLAN, 2011, pág. 139).

Se destaca que actualmente hay escaso apoyo del gobierno que se complementa con las inversiones en investigación y desarrollo en las universidades y centros de investigación. Además el impulso a la innovación en las MYPE es bajo y son pocas las asociaciones

que integran universidad-empresa; por eso, la permanencia en el mercado y vida de éstas es muy corta. (CEPLAN, 2011, pág. 141).

Después de este análisis *uno de los objetivos propuesto en el Plan Bicentenario es lograr una economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad*. Para lograr este objetivo se establece entre otros promover el desarrollo del tercer sector o economía solidaria compuesta por cadenas productivas, alianzas estratégicas, subcontrataciones, para convertir la agricultura campesina en agricultura comercial y las MYPE en PYME formales; de esta manera contribuir a alcanzar la visión compartida del Perú para el siglo XXI, que afirma que *“El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial...”* (CEPLAN, 2011, págs. 168-169).

b) Prioridades del Plan Nacional de Diversificación Productiva

Según el diagnóstico que consigna el Plan Nacional de Diversificación Productiva, en comparación con los países de la región, el Perú tiene un nivel bajo y heterogéneo de productividad, donde se encuentra alta presencia de empleo informal, gran desigualdad en los ingresos, bajo nivel de innovación, débil institucionalidad y una canasta exportadora aún poco diversificada y centrada en la exportación de recursos naturales. Sumado a esto se tiene un preocupante contexto externo determinado por tres razones, primero por una lenta recuperación de los países desarrollados a las crisis externas, segundo por la desaceleración del crecimiento de China que pasó del 10% en las tres últimas décadas al 7% en la actualidad, por ser China nuestro segundo socio comercial y principal determinante del precio de las materias primas y tercero por algo muy vinculado a lo anterior, el crecimiento de los precios de materias primas que quedo en la década pasada, el crecimiento de los precios de los commodities que entre el 2001 y 2011 favoreció al Perú, hoy se revirtió. La caída del cobre y la plata a más del 30% y 50% respectivamente, afectará más al Perú según advierte el Fondo Monetario Internacional. (Ministerio de la Producción, 2014, págs. 13-14).

Por todo ello la economía peruana necesita generar nuevas alternativas de productos que surjan de una propuesta de las diversas regiones al interior del país. Quedando así establecido el objetivo principal del Plan Nacional de Diversificación Productiva de “generar nuevos motores de crecimiento económico que lleven a la diversificación y la sofisticación económica, la reducción de la dependencia a los precios de materias primas, la mejora de la productividad, el aumento del empleo formal y de calidad y un crecimiento económico sostenible de largo plazo”. (Ministerio de la Producción, 2014, pág. 15). La tabla 29, resume los objetivos específicos, así como los indicadores considerados en el plan nacional de diversificación productiva.

Tabla 29.

Objetivos específicos del plan Nacional de diversificación productiva

N°	Objetivos específicos	Nivel base	Meta al 2021
1	Tasas de crecimiento económico sostenibles en el largo plazo. PBI per cápita.	\$ 10,900	\$ 17,000
2	Aumentar las exportaciones no tradicionales en 5,000 millones de dólares.	Crecimiento inercial	↑ En 5,000 millones de dólares
3	Aumentar en 10% el promedio de valor agregado por trabajador	37.3%	47.3%
4	Reducir la tasa de informalidad laboral de la PEA ocupada	68.8%	58.8%

Fuente: Elaborado en base al plan nacional de diversificación productiva. (Ministerio de la Producción, 2014).

Para alcanzar estos objetivos se establecen los tres ejes estratégicos siguientes:

- i. Promoción de la diversificación productiva

- ii. Adecuar algunas regulaciones ineficientes
- iii. Promover un aumento sustancial de la productividad

Es importante resaltar que el primer eje estratégico, es el que presenta una estrecha relación con la presente investigación, ya que la primera línea de acción de éste comprende *la estrategia de integración de cadenas de valor globales*, esta línea comprende acciones para insertar a las empresas peruanas de sectores con potencial de crecimiento en cadenas globales de valor, mediante la elaboración de agendas que atiendan las principales barreras que limitan el crecimiento de los sectores, así como a través de la provisión de información con carácter de bien público. Involucra un alto grado de participación del sector privado organizado, una serie de estudios previos que permitan identificar cadenas potenciales. Así mismo otras líneas de acción de este mismo eje estratégico señalan la atracción de inversión extranjera directa, el desarrollo del emprendimiento innovador, la incorporación de la innovación en la estrategia empresarial y la calidad como soporte para la diversificación. (Ministerio de la Producción, 2014, págs. 16-19).

Sin embargo, se considera importante destacar la necesidad de articular el Plan Nacional de Diversificación Productiva a las principales políticas públicas que hoy dirigen las acciones del gobierno, así como trabajar en el fortalecimiento institucional y en la educación.

c) Aspectos considerados en el Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín al 2050

En el Plan de Desarrollo Regional Concertado de Junín (2014), se consideran dos objetivos estratégicos del cuarto eje, relacionados con la presente investigación; primero *“Alcanzar la diversificación productiva, consolidando la inversión minera sustentable en la región, el desarrollo industrial y de servicios y modernizando la pequeña y mediana agricultura”*, así mismo entre las alternativas estrategias para alcanzar este objetivo se considera: Promover y consolidar la integración de cadenas de valor global de agroindustria, manufactura, minería y servicios. Destacando la importancia de la

modernización de la agricultura, mejores niveles de productividad, la innovación, articulación productiva y capital humano competitivo, todos ellos orientados a mejorar los niveles de competitividad, que darán lugar a las exportaciones con mayor valor agregado. Segundo **“Fomentar las exportaciones con mayor valor agregado”** en este caso las estrategias para alcanzar el objetivo serán: diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios de la región en el mercado internacional, fortalecer la cultura exportadora con visión global y lograr alianzas estratégicas con las principales empresas exportadoras de la región. (Gobierno Regional Junín, 2014, pág. 79).

En la tabla 30, se presentan algunos indicadores estratégicos del Plan de Desarrollo Regional Concertado de Junín relacionados con la investigación.

Tabla 30.

Principales indicadores estratégicos del Plan de Desarrollo de Junín

N°	Objetivos específicos	Nivel base	Meta al 2021
1	Tasas de crecimiento económico sostenibles en el largo plazo. PBI per cápita.	\$ 1,465	\$13,027
2	Aumentar las exportaciones no tradicionales.	2.7%	6.8%
4	Reducir la tasa de desempleo de hombres y mujeres	3.5%	0.65%
5	Disminuir los niveles de pobreza	19.2%	7.96%
6	Disminuir la desnutrición crónica en niños menores de 5 años	24.2%	8.2%

Fuente: Elaborado en base al plan de desarrollo regional concertado de Junín. (Gobierno Regional Junín, 2014).

d) **Tratados comerciales que favorecen las exportaciones del Perú**

Según la Guía de Negocios de Inversión en el Perú del (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2014, págs. 44-45), las relaciones internacionales resultan de vital importancia para el desarrollo sostenible de una nación. La firma de acuerdos comerciales ha dado al Perú un despegue de las exportaciones, ya que permite que nuestros productos ingresen con condiciones preferenciales, sobre todo en el caso de productos no tradicionales. Perú participa de los acuerdos comerciales regionales, multilaterales y comerciales bilaterales siguientes:

- i. Acuerdos regionales
 - Organización mundial de comercio (OMC)
- ii. Acuerdos multilaterales
 - Comunidad Andina de Naciones (CAN) Bolivia, Ecuador, Colombia y Perú.
- iii. Acuerdos bilaterales
 - Acuerdo marco de cooperación económica, comercial, técnica y de inversiones, Arabia Saudita, Bahrein, Kuwait, Qatar, Omán y Emiratos Árabes Unidos.
 - Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), Suiza, Islandia, Liechtenstein y Noruega
 - Cañada
 - Chile
 - China
 - Corea
 - Costa Rica
 - Cuba
 - Estados Unidos
 - Guatemala
 - Japón
 - Mercado Común del Sur (MECOSUR) Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.
 - México
 - Panamá
 - Singapur

- Tailandia
- Unión Europea
-

A la fecha Perú tiene firmados 19 acuerdo comerciales que le permiten realizar negociaciones con 38 países. A continuación en la figura 45 se aprecian los acuerdos comerciales de Perú.



Figura 45. Estado de los acuerdos comerciales de Perú.
Fuente: (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2014).

e) Hábitos de consumo de la población mundial

Según información de la (FAO, 2015), las alternativas del consumo de alimentos se están haciendo cada vez más parecidos en todo el mundo, incluyen productos más caros y de mejor calidad, como carne y productos lácteos. Los cambios en la dieta van a la par a los incrementos del ingreso y se producen al margen de la geografía, la historia, la cultura o la religión. Sin embargo los factores culturales y religiosos explican las diferencias entre países con ingresos similares, así tenemos por ejemplo los hindúes se

abstienen a consumir carne de vacuno o carne en general. En tanto que los musulmanes y los judíos se abstienen de consumir carne de cerdo. (p. 19)

Los cambios alimenticios han afectado la demanda mundial de los productos agropecuarios y continuaran afectándola. Por ejemplo el consumo de carne en los países en desarrollo ha aumentado de 10 Kg. anuales per cápita en 1964-1966 a 26 Kg. anuales per cápita en 1997-1999 y se espera que siga aumentando a 37 Kg. anuales per cápita en 2030. (FAO, 2015, pág. 19).

Según la FAO, la carne puede formar parte de una dieta equilibrada, aportando valiosos nutrientes beneficiosos para la salud. La carne y los productos cárnicos contienen importantes niveles de proteínas, vitaminas, minerales y micronutrientes, esenciales para el crecimiento y el desarrollo. Sin embargo según el comunicado del Centro Internacional de Investigaciones sobre el Cáncer, del 26 de octubre de 2015, el órgano de la Organización Mundial de la Salud, especializado en el cáncer, después de una evaluación clasificó el consumo de carne roja como probablemente carcinógeno para los humanos. Se afirma que esta asociación observó una asociación principalmente con el cáncer colorectal, pero también se han visto asociaciones con el cáncer de páncreas y el cáncer de próstata. La carne procesada se clasificó como carcinógena para los humanos, afirmándose que el consumo de carne procesada causa cáncer colorectal.

Esta información podría generar una variación en desmedro del consumo de carnes rojas, que se proyectaban en aumento, resultando una oportunidad para el incremento del consumo de la carne del cuy.

f) Perspectivas para la alimentación y la nutrición

Según (CEPAL Y UNICEF, 2006), la situación nutricional en América Latina y el Caribe es un indicador más de las desigualdades sociales; asimismo, es considerado como causa y a su vez consecuencia de la pobreza. 53 millones de personas en esta región tienen un acceso insuficiente a los alimentos, es una región en extremo

heterogénea, con una gran diversidad de situaciones entre países y dentro de ellos. En la región, la desnutrición crónica afecta a 8,8 millones de niños menores de 5 años, lo que representa el 16% de niños. En esta misma fuente se afirma que en Perú se encuentra el 7.1% de desnutrición crónica también en niños menores de 5 años, esta situación en los niños aumenta su riesgo de muerte, limita su desarrollo cognitivo y afecta su estado de salud de por vida. (p. 5).

g) Propiedades y aspectos nutricionales de la carne de cuy

En el artículo publicado en el diario Correo, la nutricionista (Del Pozo, 2014) explica que el cuy es un alimento rico en proteínas, de alto valor biológico y muy bajo en grasas, posee además gran cantidad de colágeno, vitaminas y minerales. "El consumo de cuy ayuda a las personas que padecen de dislipidemias o problemas al corazón, ya que su porcentaje de grasa es muy bajo, incluso aquellos pacientes que padecen de artrosis o artritis, por su alto contenido de colágeno. Y de acuerdo a diversos estudios, la carne de cuy posee una enzima llamada asparaginasa, que ayuda a detener la proliferación del cáncer o células malignas". En la Tabla 31, se muestra la composición química de la carne de cuy.

Tabla 31. Composición química en 100 gr de carne de cuy

Energía	Kcal 96
Agua	78.1
Proteína	19
Grasa	1.6
Cenizas	1.2
Calcio	(mg) 29
Fósforo	(mg) 258
Hierro	(mg) 1.90
Tiamina	(mg) 0.06
Riboflavina	(mg) 0.14
Niacina	(mg) 6.50

Fuente: Ministerio de Salud, Centro Nacional de Alimentación y Nutrición-Tablas Peruanas de Composición de Alimentos; 7ª edición 1996.

En la Tabla 32, se muestra la composición comparativa de la carne de cuy frente a otras carnes.

Tabla 32.
Composición comparativa de productos cárnicos

Especie	% Proteína	%Grasa	Calorías por kilo
Cuy	20.3	7.8	960
Conejo	20.4	8	1590
Cabra	18.7	9.4	1650
Ave	18.2	10.2	1700
Vacuno	18.7	18.2	2440
Porcino	12.4	35.8	3760
Ovino	18.2	19.4	2530

Fuente: Chirinos et al.(2008).

5.2 DIAGNÓSTICO DE VARIABLES ESTRATÉGICAS

En cumplimiento de los Lineamientos de Política del Estado, el Ministerio de Agricultura inició una etapa de promoción y desarrollo de cadenas productivas a partir del año 2002 a nivel nacional, a cargo de sus dependencias en cada Región (Direcciones Regionales Agrarias).

En la Región Junín, se encuentra priorizada la cadena productiva del cuy, en el presente año, sin embargo a nivel nacional no se prioriza el apoyo a esta cadena. En el Valle del Mantaro además de la dependencia del Ministerio de Agricultura, existen instituciones sin fines de lucro como ONGs que se encuentran articulando cadenas productivas del cuy.

Para realizar el diagnóstico y la propuesta de fortalecimiento de la cadena productiva del cuy se complementó la investigación con algunas entrevistas. Así mismo se utilizó el enfoque del modelo de cadenas de valor de (CEPAL & Cooperación Alemana, 2014) que se muestra en la figura 46.

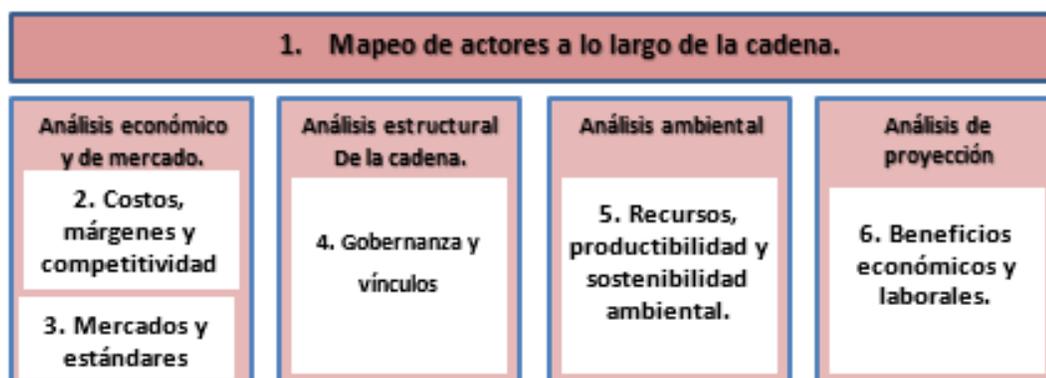


Figura 46. Diagnóstico de cadenas de valor
 Fuente: (CEPAL & Cooperación Alemana, 2014).

5.2.1 Mapeo de actores a lo largo de la cadena

- Actores y eslabones

El diagnóstico de la cadena productiva del cuy en el Valle del Mantaro, se centró en la población de estudio de la presente investigación, que estuvo compuesta de la siguiente manera: El 85% de asociaciones recibieron apoyo de la ONG de Servicios educativos promoción y apoyo rural (SEPAR), quienes a partir del 30 de mayo de 2012 con el financiamiento obtenido de FONDOEMPLEO, a través de un concurso público, iniciaron la intervención en la formación de cadenas productivas del cuy en Valle del Mantaro; el 15% de estas asociaciones han sido apoyadas por un profesional responsable con contratado anual para este fin por la Dirección Regional de Agricultura de Junín.

En la cadena formación de la cadena el núcleo de los procesos de encadenamiento son los productores, que constituyeron asociaciones en cada localidad, liderados por una junta directiva. Cada asociación fue inscrita en Registros Públicos. Los productores se convirtieron en sus propios proveedores de alimentos para los cuyes, integrándose de esta forma a la cadena a los proveedores. Durante los tres últimos años se aprecia un mayor compromiso y responsabilidad de los productores en las asociaciones articuladas por la ONG, donde finalmente se llegaron a integrar a los acopiadores o

intermediadores a través de una rueda de negocios realizada por los articuladores de la ONG, seleccionando a los mejores pagadores. La comercialización del cuy es en peso vivo, para ello se pactó la entrega del producto en un punto específico para cada asociación. En Octubre del 2014 se incorpora, en las asociaciones articuladas por la ONG, dos coordinadores de productores; una que integra las asociaciones de la margen derecha del río Mantaro y otra que integra las del margen izquierdo del mismo río.

Al inicio de la formación de la cadena los productores articulados por la ONG se beneficiaron con un monto de S/. 1,200.00, recurso que emplearon en la compra de cuyes, de semillas de pastos, adecuación de galpones, entre otros, este monto fue entregado en función al cumplimiento de sus compromisos.

Las empresas que se constituyeron son micro empresas.

Sin embargo es preocupante la dinámica de desaparición de socios y empresas productoras que se produce en las asociaciones articuladas por el Ministerio de Agricultura.

La distribución territorial principalmente de los productores de cuy es en todo el país. Observándose una integración importante en el norte, donde según el plan estratégico Macroregional Norte se encuentra integrado por 6 regiones: Tumbes, Piura, Cajamarca, Lambayeque, La Libertad y Ancash. Ecuador, Colombia y Bolivia serían sus competidores. 3 mil ejemplares de cuyes se comercializaron a mayo de 2015 desde Lambayeque hacia el vecino país del Ecuador, informó el presidente de la Asociación Regional de Productores de Cuyes de Lambayeque, al diario La República. (Vásquez Romero J. R., 2015). Así mismo José Rómulo Vásquez Romero, presidente de la Asociación Regional de productores de Cuy de la región Lambayeque con motivo de celebrarse el día del cuy, declaró que la cadena productiva ha mejorado en este último año, permitiendo duplicar el ingreso de 200 productores agrupados en las zonas de Túcume, Illimo, Pacora, Batangrande, Pitipo, Saltur, Reque, Incahuasi, Cañaris, Salas, Chiclayo y La Victoria, donde se producen semanalmente 3 mil cuyes para el mercado local, así mismo afirma que el acompañamiento técnico a los pequeños productores en

temas de crianza, alimentación, mejoramiento genético y bioseguridad les ha permitido incluso exportar a los Estados Unidos. (Vásquez Romero J. R., 2015).

- Empleo

El empleo que generó inicialmente la cadena ha sido de doce empleos no calificados a medio tiempo al mes por cada productor, haciendo un total de 3,656 empleos al mes en la cadena. Posteriormente se fue generando 19 empleos a medio tiempo al mes como asesor administrativo. Siendo necesario en promedio después de tres años duplicar los empleos. El salario promedio ofrecido hace tres años era de S/. 15.00 diarios. Llegando a duplicarse en la actualidad a S/ 30.00 diarios.

- Comercio Exterior

No se dispone de información exacta de los niveles de exportación del cuy. Ya que no existe forma de identificar el producto específico al no tener una partida arancelaria específica, como se advierte en párrafos anteriores los cuyes se exportan dentro de la partida arancelaria en la que se ubica el producto corresponde al de “demás carnes y despojos comestibles frescos, refrigerados o congelados”. 0208.90.00.00. Este podría ser uno de los principales problemas del bajo nivel de participación en el mercado exterior que afecta en su bajo nivel de competitividad exportadora. En la figura 47, se muestra las exportaciones por partida arancelaria. Se tiene un aparente incremento de la demanda exterior. Sin embargo en una comunicación telefónica realizada para esta investigación con amigos residentes en Nueva Jersey, Estados Unidos, en mayo del 2015, la carne de cuy habría cambiado de sabor, adquiriendo un olor a pescado, por la alimentación de los cuyes en base a comida balanceada, razón por la cual los residentes peruanos de esta ciudad, estarían dejando de consumir el producto.

Las principales empresas exportadoras son MEGABUSINESS PERU S.A.C y THE GREEN FARMER S.A.C. y el principal destino es Estados Unidos. (Fondo Italo Peruano y Grupo Separ, 2010)

Según las investigaciones del Ministerio de agricultura a través del Instituto Nacional de Investigación Agraria INIA, China sería un mercado potencial, ya que tiene una demanda no atendida por las cantidades que no se pueden envasar con las características que ellos demandan.

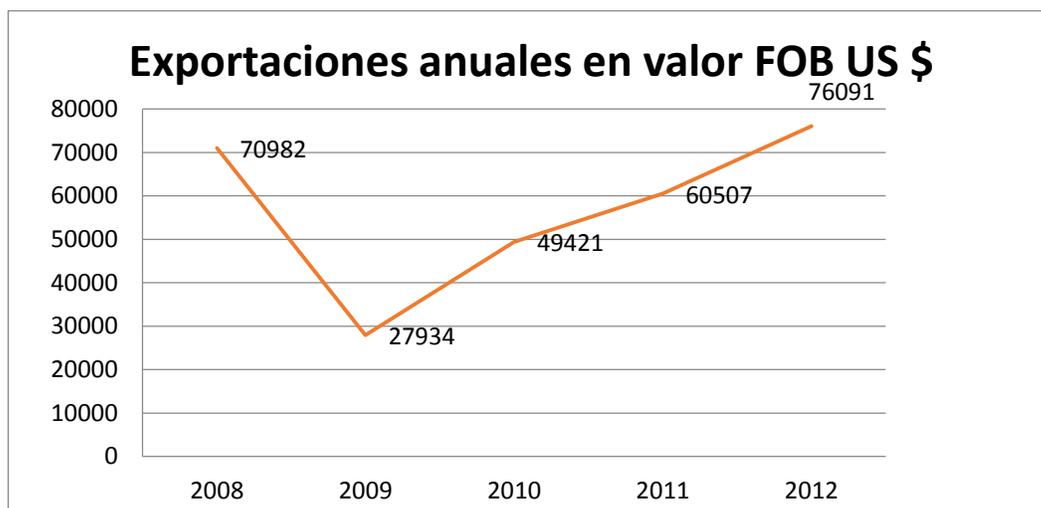


Figura 47. Exportaciones anuales sub partida demás carnes y despojos comestibles, frescos, refrigerados o congelados

Fuente: Aduana Perú. Exportaciones en valor FOB (US\$).

5.2.2 Análisis económico y de mercado

- Costos y Márgenes

Las ventajas comparativas en la cadena productiva de cuyes, son el acceso a recursos naturales para la alimentación, la participación en redes y los bajos costos laborales.

Algunos factores endógenos que limitan la competitividad del eslabón de producción son las capacidades tecnológicas y productivas, en el eslabón de los distribuidores el beneficiado de los cuyes es fundamentalmente de forma artesanal, es limitado también el uso de tecnología, se carecen de canales. En el aspecto exógeno existen barreras de entrada al mercado internacional, así mismo el acceso a financiamiento es limitado.

Los costos de producción estimados en promedio para un periodo de producción de 75 días para la venta de consumo es de S/. 14.50 por un cuy del promedio de 1 Kg. en peso vivo. En tanto que el precio de venta es de S/. 20.00, generando un margen de utilidad neta del 25% aproximadamente. Como se aprecia en la tabla 33. En la cadena de proveedores se genera aproximadamente un 20% de utilidad en la comercialización de alfalfa. En la cadena de distribuidores se genera aproximadamente un 20% de utilidad. La principal barrera a la que se enfrentan los diversos eslabones de la cadena son las altas tasas de interés.

Tabla 33.

Estado de Ganancias y Pérdidas estimado

Detalle	Unidad de medida	Cantidad utilizada	Costo unitario S/.	En nuevos soles
Ingresos por ventas				1,868.00
Ingresos por ventas de cuyes consumo	Unid.	91	20	1,820.00
Ingresos por ventas de abono	Sacos	4	12	48.00
Total de ingreso por ventas				1,868.00
Costo de ventas asumiendo que no existen inventarios				1,453.42
Utilida Bruta				414.58
Gastos Administrativos (2% de los costos directos)				22.25
Gastos de Ventas (2% de los costos directos)				22.25
Utilidad Operativa				370.08
Impuestos correspondientes a un productor				4.00
Utilidad Neta				366.08
% de Utilidad Neta				25.19

Fuente:

Elaboración propia basada en costos de las asociaciones.

La inversión total al inicio de la producción es en promedio de S/. 20,953.42 para la instalación de un galpón de 70 m² con las condiciones mínimas de seguridad, según las especificaciones técnicas, con 100 gazapos hembras de 200 gr., incluye también los equipos básicos necesarios para la producción. En la tabla 34 se puede apreciar la estructura de cotos.

Tabla 34.

Costos de producción estimados para 75 días

Detalle	Unidad de medida	Cantidad utilizada	Costo unitario S/.	COSTO TOTAL S/.
I. Costos directos				1,112.50
1 Compra del cuyes hembras gazapos de 200	Unidad	100	4	400.00
2 Alimentación				485.00
Forrajes	Kg.	500	0.25	125.00
Alimentos complementarios	Kg.	300	1.2	360.00
3 Mano de Obra				187.50
Mano de obra no calificada	Mensual	0.25	750	187.50
4 Sanidad				40.00
Control parasitario	Controles	2	10	20.00
Salmonela	Controles	2	10	20.00
II. Costos Indirectos				340.92
1 Depreciación de galpón	Meses	2.5	8.85	22.14
2 Depreciación de equipos e instalaciones	Meses	2.5	10.42	26.04
3 Alquiler de inmueble	Mensual	2.5	2.30	5.74
4 Asesoramiento técnico	Veces	1	50.00	50.00
5 Beneficios sociales del personal	Mensual	2.5	32.50	81.25
6 Intereses	Mensual	2.5	2.0%	55.63
7 Mortalidad de cuyes	9%			100.13
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN				1,453.42

Fuente: Elaboración propia basada en costos de las asociaciones.

En la figura 48 se vemos la distribución interna de un galpón.

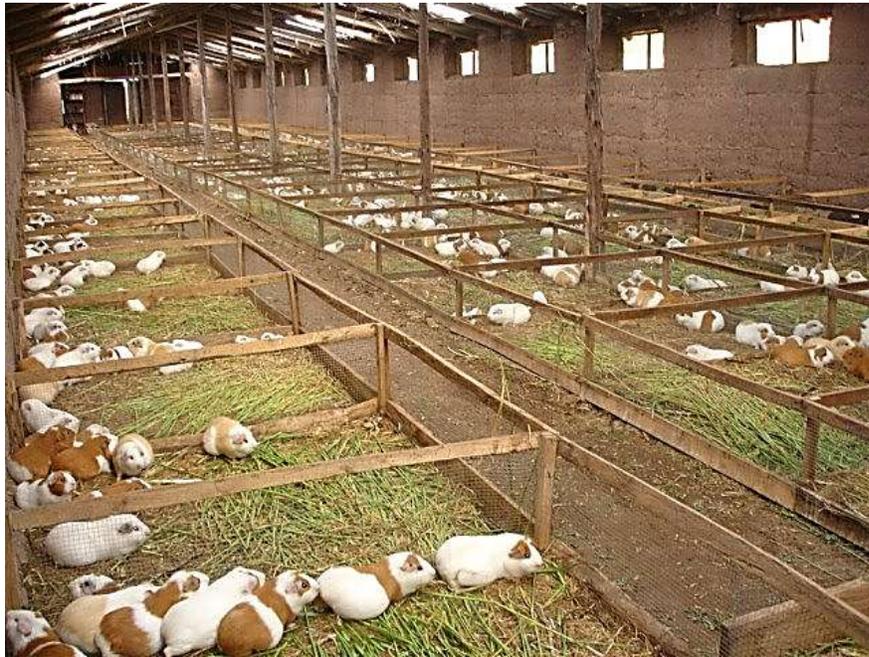


Figura 48. Distribución interna de un galpón de cuyes

Fuente: Estación Experimental IVITA. Mantaro.

- **Mercados y estándares**

En la comercialización de los cuyes en el Valle del Mantaro participan los intermediarios o acopiadores quienes a su vez venden a los propietarios de restaurantes de comida típica, a las vivanderas de comida típica en las fiestas regionales, a las familias con hábitos de consumo de cuy. Desde el Valle del Mantaro también se atiende a las regiones de Huánuco, Ayacucho y Lima.

Los clientes internacionales son inmigrantes peruanos en Estados Unidos.

Los intermediarios disminuyen su poder de negociación al negociar con una cadena, ya que los precios se establecen homogéneamente y los productores no tienen que estar llevando sus cuyes al mercado.

Por las diversas festividades a lo largo de todos los pueblos del Valle de Mantaro la demanda es constante, existiendo temporadas en las que la demanda supera a la oferta.

Las tendencias de producción y consumo proyectadas en el mercado local y nacional van en aumento. En la tabla 35, se muestra la variación en la producción de las principales regiones productoras según los dos últimos censos, observando para el último período un incremento del 89% en 18 años.

Tabla 35.

Regiones con mayor volumen (en unidades)

<i>Lugar</i>	<i>Región</i>	<i>Censo 1994</i>	<i>Censo 2012</i>
1°	<i>Cajamarca</i>	<i>1,137,060.00</i>	<i>2,408,094.00</i>
2°	<i>Cusco</i>	<i>830,524.00</i>	<i>1,715,374.00</i>
3°	<i>Ancash</i>	<i>779,239.00</i>	<i>1,643,415.00</i>
4°	<i>Apurímac</i>	<i>445,590.00</i>	<i>1,012,181.00</i>
5°	<i>Junín</i>	<i>674,616.00</i>	<i>958,796.00</i>
6°	<i>Lima</i>	<i>325,670.00</i>	<i>740,812.00</i>
7°	<i>La Libertad</i>	<i>475,055.00</i>	<i>721,021.00</i>
8°	<i>Huánuco</i>	<i>552,230.00</i>	<i>687,311.00</i>
<i>Crecimiento de la producción en 89% a nivel nacional</i>		<i>5,219,984.00</i>	<i>9,887,004.00</i>

Elaboración: Propia según información MINAG 1994 y Censo Nacional Agrario 2012.

Los principales competidores de la Región Junín a nivel nacional son Cuzco, Apurimac y la Macro Región Norte. Particularmente la región de Cajamarca. Por el momento no se tiene competencia internacional. Los productores consideran que la característica principal de la ONG SEPAR que realizó la intervención en el 85% de ésta cadena, es su compromiso.

- **Requerimientos y estándares**

Todos los productos alimenticios que se comercializan en los EE.UU. deben cumplir con los patrones de salud y seguridad de los alimentos establecidos bajo la Ley Federal de Alimentos, Drogas y Cosméticos, La FDA (Food and Drug Administration), hace

cumplir la normativa relacionada con la importación de productos procesados. En PERU: DIGESA (Dirección General de Salud Ambiental). Es el órgano técnico normativo en los aspectos relacionados al saneamiento básico, salud ocupacional, higiene alimentaria, zoonosis y protección del ambiente. Para exportar cuyes a EE.UU. se deberán cumplir requisitos físicos, químicos, microbiológicos y sensoriales. Además de los requisitos técnicos. Ver tabla 36. La figura 49 muestra la carne del cuy congelada y con empaque al vacío.



Figura 49. Cuy envasado al vacío en un film flexible

- a) Requisitos físicos, químicos, microbiológicos y sensoriales. En la tabla 36 se presentan los requisitos.

Tabla 36.

Requisitos físicos, químicos, microbiológicos y sensoriales

Tipo de requisitos	Especificaciones de cada requisito
Requisitos Organolépticos	<ul style="list-style-type: none"> • Aspecto General: Deberán presentar una conformación y acabado de acuerdo a su clasificación. • Color de la carne y de la grasa de acuerdo a su clasificación. • Olor: Sui generis y exento de cualquier olor anormal. • Consistencia: Firme al tacto, tanto el tejido muscular como la grasa.
Requisitos Microbiológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Recuento de microorganismos aerobios mesófilos: Menor a 10⁶ UFC /g • Detección de salmonella: Ausencia en 25g • Recuento de escherichia coli: Menor a 10² UFC /g • Recuento de coliformes totales: Menor a 10² UFC /g • Numeración de Staphylococcus aureus: Menor a 10² UFC/g

Fuente: PROMPERÚ en base a NTP 201.058:2006. Carne y productos cárnicos. Definiciones, clasificación y requisitos de las carcasas y carne de cuy (*Cavia porcellus*).

b) Requisitos técnicos. En la tabla 37, se resumen los requisitos técnicos.

Tabla 37.

Requisitos técnicos de acceso al mercado de Estados Unidos

Requisitos técnicos	Descripción
Buenas prácticas de manufactura	Condiciones básicas y actividades necesarias para mantener un ambiente higiénico durante la producción, manipulación y provisión, con el fin de preparar alimentos inocuos para el consumo humano.
Sistema HACCP (Análisis de peligros y puntos críticos de control)	Enfoque sistémico y preventivo que considera los peligros biológicos, químicos y físicos. Sirven para evitar enfermedades causadas por alimentos mal manejados durante las etapas de producción y distribución. Puede aplicarse a lo largo de toda la cadena alimentaria
Envases y embalajes de productos agroindustriales procesados	El envase es la unidad protectora que sirve para almacenar y transportar un producto. Así tenemos; Envase primario, secundario, embalaje, empaque.
Marcado y etiquetado de productos agroindustriales procesados	Todo producto alimenticio extranjero que se comercialice en los EE.UU. debe llevar un rótulo que cumpla la normativa aplicable. Rotulado general, nutricional, afirmaciones del contenido de nutrientes y del contenido de salud.
Ley contra el Bioterrorismo	Rige en los EE.UU. a partir del 2003 a fin de proteger la producción, distribución y venta de alimentos de origen americano e importado en contra de posibles atentados terroristas. Registro de instalaciones alimentarias, notificación previa de alimentos importados, detención administrativa, Norma final de establecimiento y mantenimiento de registros.
Certificaciones CTPAT Y BASC	El objetivo es construir relaciones de cooperación que fortalezcan la seguridad de toda la cadena de suministro y la seguridad en las fronteras.
Reglas de origen y certificación de origen	Determinado el origen del producto a exportar se solicita el trato preferencial a través de: una certificación escrita o electrónica de que la mercancía es originaria. D.S. N° 003-2009-MINCETUR.
Aspectos a considerar en la exportación de productos agroindustriales procesados a los EE.UU.	En este acuerdo será el importador a quien la autoridad americana le exija el cumplimiento de prácticamente la totalidad de requisitos vertidos en las fichas, lo cual implica que muchas veces el mismo solicite información al productor o exportador de la mercancía.

Fuente: PROMPERU anexos de las fichas de requisitos técnicos de acceso al mercado de EE.UU.

Los dos primeros requisitos deben ser implementados en cada eslabón de la cadena en el trabajo cotidiano y los siguientes son válidos para el conocimiento e implementación de los administradores del eslabón de comercialización. Se observa que no todos los actores de la cadena tienen conciencia de cumplir con los estándares exigidos.

5.2.3 Análisis estructural de la cadena

La cadena analizada concede un poder de negociación medio a los productores, ya que tienen la posibilidad de establecer los precios, con el apoyo de los articuladores. La relación de los actores es horizontal e informal. Las relaciones ocurren en cada momento de la transacción comercial. Existen algunas normas internas que regulan la interacción de los asociados y surten un impacto favorable. Al final de la intervención el 30 de mayo de 2015, se logró integrar a todas las asociaciones en dos grupos, cada grupo estuvo liderado por con una coordinadora en cada margen del río Mantaro. La representación de la organización de la cadena se puede apreciar en la figura 50.



Figura 50. Estructura de la cadena del cuy promovida por la ONG SEPAR.

Elaboración: Propia en base a la investigación.

Se precisa que la cadena no se encuentra integrada a redes globales. Se observa una incipiente organización horizontal. No se observa que operen redes de aglomeración industrial o especialización en la cadena.

Las prácticas de comunicación e intercambio de información en la cadena son informales. El grado de confianza en el eslabón de productores se encuentra en un nivel bajo.

Dentro de los factores relacionados con las instituciones e incentivos del gobierno. Las instituciones públicas que apoyan el desarrollo de cadenas productivas de cuyes son la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura y Riego Junín, a través de la unidad de cadena productiva del cuy, así mismo de AGROIDEAS y el programa ALIADOS (Alianzas rurales productivas de la Sierra) con apoyo del Banco Mundial. También se encuentra apoyando la articulación la Dirección Regional de Producción a través de PROCOMPITE. La intervención de algunas Municipalidades brindando sus locales para las reuniones. Los programas mencionados brindan incentivos económicos con fondos concursables. El gobierno central no brinda ningún incentivo tributario. Es más en el Plan Nacional de Diversificación Productiva formulado el 2014, no establece un claro objetivo en el apoyo a las cadenas.

Según el diario Gestión del 27 de febrero de 2015, Ghezzi. Ministro de Producción, manifestó que se piensa duplicar el presupuesto en investigación de 0.12% a 0.25% y subiría en US \$ 500 millones al 2016. Preciso que en forma paralela a la autógrafo de la ley, Produce impulsa el programa “Innovate Perú”, que agrupa a los diversos fondos para la innovación productiva tales como el Fondo para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FINCyT) y otros.

No existe apoyo institucional para tener acceso a más y mejores condiciones de financiamiento.

En la comercialización y la distribución de la cadena. A partir de las ruedas de negocios donde se seleccionaron a los intermediarios que acopian los cuyes en vivo, asumiendo éstos los costos de transporte. Los productores no se encargan de la comercialización directa, sin embargo cuando tienen necesidades llevan los cuyes a las ferias o a los mercados, en su defecto los compradores van a sus viviendas a comprarles.

Para evitar el problema de infraestructura, como el caso de falta de vías de accesos adecuados a las zonas de producción más alejadas, los productores se comprometen a trasladar sus productos a un punto determinado. En ocasiones donde el productor decide vender sus productos en el mercado es evidente el poder de negociación del comprador. Además cuando se comercializa los cuyes beneficiados el problema es la salubridad.

Respecto a la innovación, no se han integrado a la cadena a las universidades ni a los centros de investigación. Por lo tanto en ningún eslabón de la cadena se realizan investigaciones. Las principales fuentes de conocimiento en las cadenas son las capacitaciones que se ofrecen como parte de los programas de intervención. Así mismo la capacitación es decisión personal de algunos interesados. Sin embargo existen iniciativas de emprendimiento de algunos profesionales que han incursionado en la actividad.

Los mecanismos empleados para la transferencia de conocimientos se dan por iniciativa de los programas de intervención y por la voluntad personal de cada participante. Así mismo existen en los institutos públicos la carrera técnica de Agropecuaria y en las universidades públicas y privadas carreras afines como son zootecnia y medicina veterinaria.

5.2.4 Análisis ambiental

El eslabón de producción de la cadena del cuy no tiene impactos negativos en el ambiente. Un eslabón aun no incorporado a la cadena es el camal de beneficiado que si podría tener impactos negativos ya que genera desechos orgánicos como pelos, aguas servidas, viseras y excremento, siendo indispensable en este proceso contar con el servicio de agua y alcantarillado.

En el eslabón de producción no es imprescindible el uso de energía. Sin embargo casi el 100% de productores cuenta con energía de la central eléctrica del Mantaro que proviene de fuente hídrica.

El agua utilizada en la producción de forraje es agua de regadío.

Los productos químicos utilizados son: urea, fosfato, potasio y nitrato en mínimas cantidades.

El residuo que se genera en el eslabón de producción de cuyes es abono orgánico y este es utilizado en los diversos cultivos.

5.2.5 Análisis de proyección

En la tabla 38, se presentan en forma resumida los elementos centrales de un análisis FODA. Y en la figura 46 se aprecia el resultado de la competitividad lograda con la organización de la cadena productiva actual del cuy del Valle del Mantaro.

A partir de este diagnóstico se realiza un análisis prospectivo para proponer **el desarrollo de la cadena productiva del cuy para mejorar su competitividad y proyectarse al mercado nacional e internacional**. La promoción y el fortalecimiento de la cadena beneficiaria a la población interesada en formar parte de los diferentes eslabones de la cadena. Consecuentemente se podría brindar mayor capacitación, mejores salarios, sueldos y prestaciones a los diversos colaboradores. El fortalecimiento de la cadena de valor implica integrar otros eslabones a la cadena, promoviendo una

gestión moderna que incorpore el uso de tecnología central y de información en los diversos eslabones de la cadena. Se propone formular una estructura basada en procesos orientada a tener desempeños de calidad en cada eslabón, con un tablero de mando que permita monitorear el desempeño con indicadores.

Sin embargo, como se precisa dentro de los factores críticos de éxito de las experiencias exitosas descritas en este trabajo. El desarrollo de una cadena de valor es a largo plazo y se debe empezar con objetivos concretos que sean posibles de alcanzar para poder ganar confianza y el compromiso de los asociados.

Tabla 38.

Elementos centrales del análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. La carne posee alto valor nutritivo 2. Alta capacidad reproductiva de los cuyes 3. Fuente de generación de empleo 4. Capacidad de negociación en la fijación de precios 5. Fácil acceso a los alimentos y bajos costos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posible uso medicinal como anticancerígeno 2. Incremento de la demanda nacional 3. Tratados de libre comercio con EE.UU., China y otros 4. Política regional de apoyo a la cadena del cuy 5. Probabilidad que carnes rojas y procesadas son carcinógeno
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso limitado al crédito 2. Baja tecnificación en la producción 3. Incipiente organización de la cadena 4. Falta de conciencia empresarial de los socios 5. Limitado conocimiento de buenas prácticas 6. Cultura de desconfianza 7. Falta de promoción local, nacional e internacional 8. Limitado acceso a programas de investigación 9. Falta de vías de acceso a algunas chacras 10. Falta de marca que identifique al producto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de una partida arancelaria específica 2. Riesgo de enfermedades en los cuyes 3. Preferencia por el consumo de otras carnes 4. Políticas de gobierno improvisadas y distractoras en el desarrollo de cadenas 5. Apoyo económico no sostenible 6. Falta de incentivos tributarios

Elaboración: Propia en base al análisis de la cadena del Valle del Mantaro.

En la tabla 39, se resume el listado de variables estratégicas a ser sometidas al análisis cruzado con el software Micmac. Así mismo, la tabla 40 contiene la valoración de influencias cruzadas en el Micmac.

Tabla 39.

Listado de variables para ser analizadas con el Micmac

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION
1	Valor nutritivo	Valornutri	La carne posee alto valor nutritivo
2	Capacidad reproductiva	Reproducci	Capacidad reproductiva de los cuyes
3	Fuente de empleo	Empleo	Fuente de generación de empleo
4	Capacidad de negociación	Capacidadn	Capacidad de negociación en la fijación de precios
5	Acceso a alimentos	Accesoalim	Fácil acceso a los alimentos y bajos costos
6	Limitado acceso al crédito	Limicredit	Acceso limitado al crédito
7	Baja tecnificación	Bajatecnif	Baja tecnificación en la producción
8	Incipiente organización	Inciporgca	Incipiente organización de la cadena
9	Falta de conciencia empresarial	Conciencem	Falta de conciencia empresarial de los socios
10	Limitado conocimiento de buenas prácticas	Limiconoci	Limitado conocimiento de buenas prácticas
11	Cultura de desconfianza	Culturades	Cultura de desconfianza
12	Falta de promoción	Faltapromo	Falta de promoción local, nacional e internacional
13	Poca Investigación	Pocainvest	Limitado acceso a programas de investigación
14	Falta de vías de acceso	Faltaviasa	Falta de vías de acceso a algunas chacras
15	No se tiene marca	Noexistema	Falta de marca que identifique al producto
16	Anticancerígeno	Anticancer	Posible uso medicinal como anticancerígeno
17	Demanda nacional	Demandanac	Incremento de la demanda nacional
18	TLC	TLC	Tratados comerciales con EE.UU., China y otros
19	Política Regional	Políticare	Política regional de apoyo a la cadena del cuy
20	Carnes rojas y procesadas	Carnescarc	Probabilidad que carnes rojas y procesadas son carcinógenos
21	Partida arancelaria	Partidaara	Falta de una partida arancelaria específica

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION
22	Riesgo de enfermedades en cuyes	Enfermedad	Riesgo de enfermedades de cuyes que producen alta mortandad
23	Preferencias de otras carnes	Prefeotras	Preferencia por el consumo de otras carnes
24	Políticas de gobierno	Politicasd	Políticas de gobierno improvisadas en el desarrollo de cadenas
25	Apoyo parciales	Apoyonosos	Apoyo técnico y económico no sostenible que generan desconfianza
26	Incentivos tributarios	Incentribu	Falta de incentivos tributarios

Elaboración: Propia.

Tabla 40.

Matriz de valoración de influencias cruzadas realizado con Mic mac

	1 : Valornutri	2 : Reproducci	3 : Empleo	4 : Capacidadn	5 : Accesosalim	6 : Crédito	7 : Tecnificac	8 : Organzacad	9 : Conciencia	10 : Buenasprác	11 : Culturades	12 : Promoción	13 : Investigac	14 : Viasacceso	15 : Marca	16 : Anticancer	17 : Demandanac	18 : TLC	19 : Políticare	20 : Carnescarc	21 : Partidaara	22 : Enfermedad	23 : Prefeotras	24 : Politicasd	25 : Apoyonosos	26 : Impuestos
1 : Valornutri	0	2	P	3	3	0	3	P	P	3	P	3	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
2 : Reproducci	P	0	1	3	3	P	3	P	P	3	P	3	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
3 : Empleo	1	1	0	3	P	3	3	3	3	3	2	P	3	P	P	P	3	3	1	P	3	2	1	1	3	3
4 : Capacidadn	2	1	1	0	P	3	3	3	3	3	2	P	3	P	P	P	3	3	1	1	3	2	1	P	3	3
5 : Accesosalim	P	P	3	3	0	3	2	3	3	3	2	P	3	3	P	P	2	2	1	P	2	P	P	P	P	P
6 : Crédito	P	P	3	3	1	0	1	3	3	3	2	P	3	3	P	P	3	3	1	P	3	P	P	P	P	P
7 : Tecnificac	P	0	2	3	1	3	0	3	3	3	2	P	3	3	P	3	3	3	1	P	3	3	P	P	3	P
8 : Organzacad	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	P	P	P	2	3	3	1	P	3	2	3	1	3	3
9 : Conciencia	2	1	1	3	1	P	P	3	0	3	3	3	P	P	3	3	3	3	1	P	P	P	1	1	3	3
10 : Buenasprác	3	2	2	3	1	3	3	3	3	0	3	3	3	2	3	3	2	3	1	P	3	3	1	1	3	3
11 : Culturades	P	P	1	3	0	P	P	3	3	3	0	P	P	P	3	1	1	3	1	P	P	P	P	1	3	3
12 : Promoción	3	1	1	3	P	P	3	3	3	3	P	0	3	1	3	3	1	3	1	3	3	P	1	1	3	P
13 : Investigac	3	3	2	3	P	3	3	3	3	3	3	3	0	1	3	3	2	3	1	3	P	3	1	1	3	P
14 : Viasacceso	P	P	1	3	1	P	P	3	3	3	P	P	P	0	P	P	2	3	2	P	P	P	P	1	P	P
15 : Marca	3	P	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	P	0	3	1	3	P	3	P	P	1	P	P	P
16 : Anticancer	3	1	P	3	3	P	P	3	3	3	P	P	3	P	0	0	P	P	P	3	P	P	P	P	P	P
17 : Demandanac	3	3	3	3	P	P	3	3	3	3	P	3	3	P	2	3	0	3	1	1	3	2	1	1	P	P
18 : TLC	P	3	3	3	P	3	P	3	3	3	P	3	3	P	3	3	P	0	P	1	3	3	3	1	3	3
19 : Políticare	P	2	3	3	1	3	P	2	P	P	P	3	2	P	P	2	2	1	0	2	1	P	2	1	2	P
20 : Carnescarc	P	P	P	P	0	P	P	P	P	P	P	3	P	0	P	2	1	1	1	0	P	1	P	1	P	P
21 : Partidaara	P	P	P	P	P	P	2	3	P	P	P	3	P	P	P	P	3	P	P	0	P	P	1	P	P	P
22 : Enfermedad	P	1	P	P	1	P	3	P	P	3	P	P	3	0	P	P	P	P	P	P	0	P	0	P	P	P
23 : Prefeotras	P	1	P	P	1	P	P	P	P	P	P	3	P	1	P	2	2	1	P	1	3	1	0	3	2	P
24 : Politicasd	1	1	3	P	P	3	P	2	P	P	P	P	P	P	P	1	1	1	P	P	P	P	P	0	1	P
25 : Apoyonosos	1	1	3	3	2	2	P	2	P	P	P	P	P	1	2	1	P	1	P	P	P	P	P	1	0	3
26 : Impuestos	P	P	3	P	P	2	P	P	P	3	P	P	P	0	1	P	3	3	P	P	3	P	P	3	P	0

© LPSOR-EPTA-MICMAC

Fuente: Software Mic mac que establece el rango de influencias: 0 to 3, with the possibility to identify potential influences: 0: No influence; 1: Weak; 2: Moderate influence; 3: Strong influence; P: Potential influences.

La figura 51, visualiza el reporte de resultados del análisis de impactos cruzados realizado en el Micmac

Direct influence/dependence map

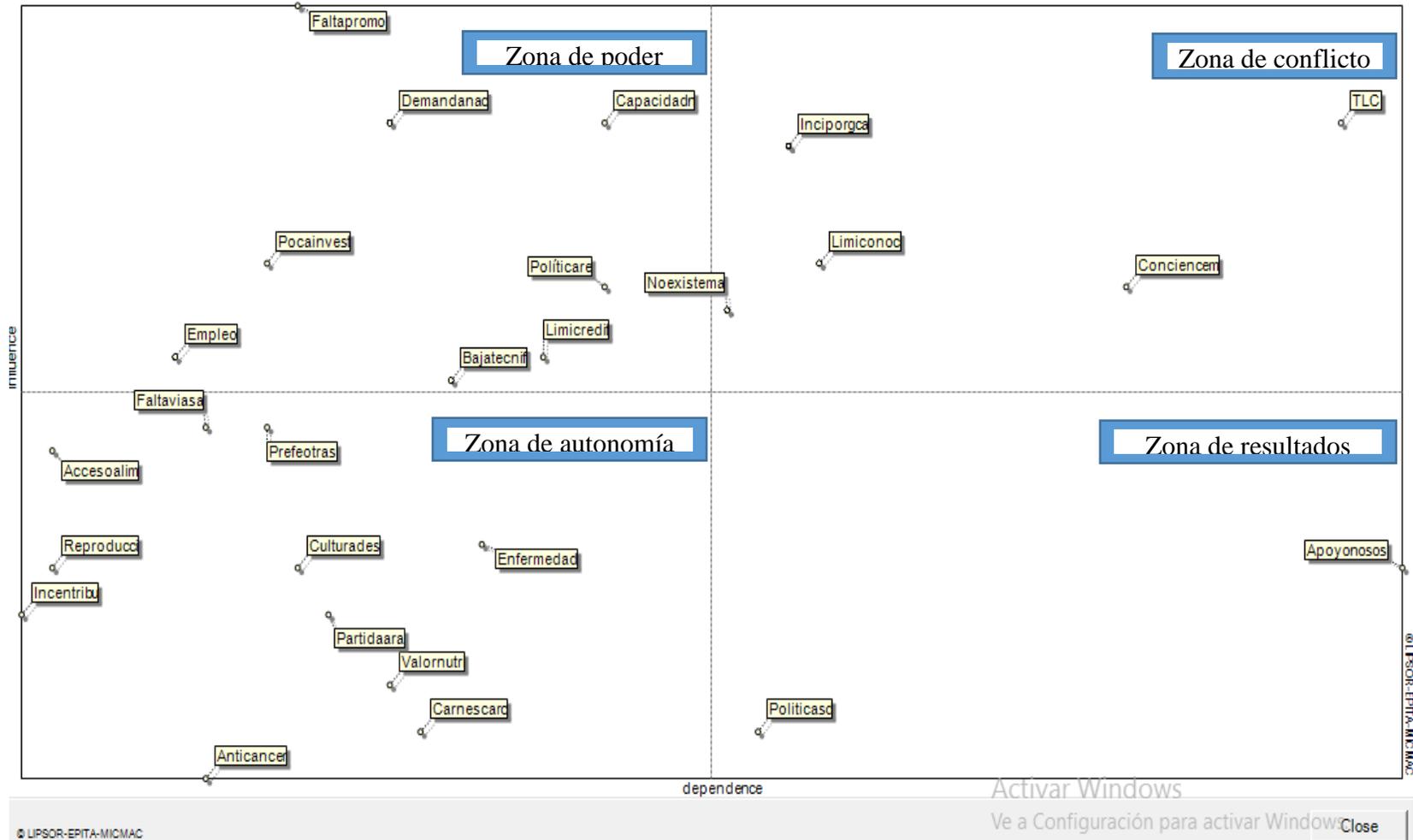


Figura 51. Resultados del análisis de impactos cruzados con Micmac.

En la figura 51, las variables ubicadas en la zona de poder son las variables medulares, ya que estas influyen sobre muchas otras de manera directa y no necesitan de otras para surgir. Las variables ubicadas en la zona de conflicto son variables que tienen alto nivel de dependencia y niveles medio y altos de influencia, estas son las variables donde debemos trabajar, ya que al aplicarse a los procesos de estrategias planificada podrán pasar a la zona de poder. Las variables ubicadas en la zona de resultados, son variables que no van a colaborar en el éxito de los escenarios futuros ya que son variables con baja influencia y alta dependencia. Las variables ubicadas en la zona de autonomía, son variables que tienen poca influencia y poca dependencia, por lo tanto, no presentan un nivel importante para el éxito del escenario.

5.3 IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA DE LA ESTRATEGIA

a) Visión al 2021

Ser la mejor cadena productiva de cuyes del Valle del Mantaro, que entrega valor a sus grupos de interés; ofreciendo productos saludables que cumplen con los estándares de calidad exigidos por el mercado internacional.

b) Misión

Producimos y comercializamos carne de cuy de la más alta calidad en el Valle del Mantaro, agregando valor durante todo el proceso para satisfacer las necesidades más exigentes de nuestros clientes locales, nacionales e internacionales.

c) Objetivos estratégicos

- i. Mejorar las capacidades técnicas en la producción de cuyes, así como las capacidades de gestión empresarial.

- ii. Consolidar la integración horizontal, hacia atrás y hacia delante de la cadena de productores del cuy.
- iii. Desarrollar el mercado nacional e ingresar al mercado internacional con presentaciones innovadas y de calidad.

d) Valores

- Responsabilidad
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Transparencia
- Equidad
- Honradez

e) Estrategias

Las combinaciones estrategias más importantes se han identificado del análisis cruzado realizado por el software Micmac y son las que permitirán orientar los esfuerzos de la organización al logro de sus objetivos estratégicos. Las estrategias son:

- i. Empoderamiento: Fortalecer las capacidades técnicas y de gestión de los asociados.
- ii. Integración: Horizontal, hacia atrás y hacia delante de la cadena productiva de cuyes. Integrar a proveedores, distribuidores entre otros.
- iii. Crecimiento: Penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos y mercados.

f) Mapa estratégico

En la figura 52, se presenta el mapa estratégico, que presenta las cuatro perspectivas y las tres estrategias identificadas después del análisis cruzado con el Mic mac.

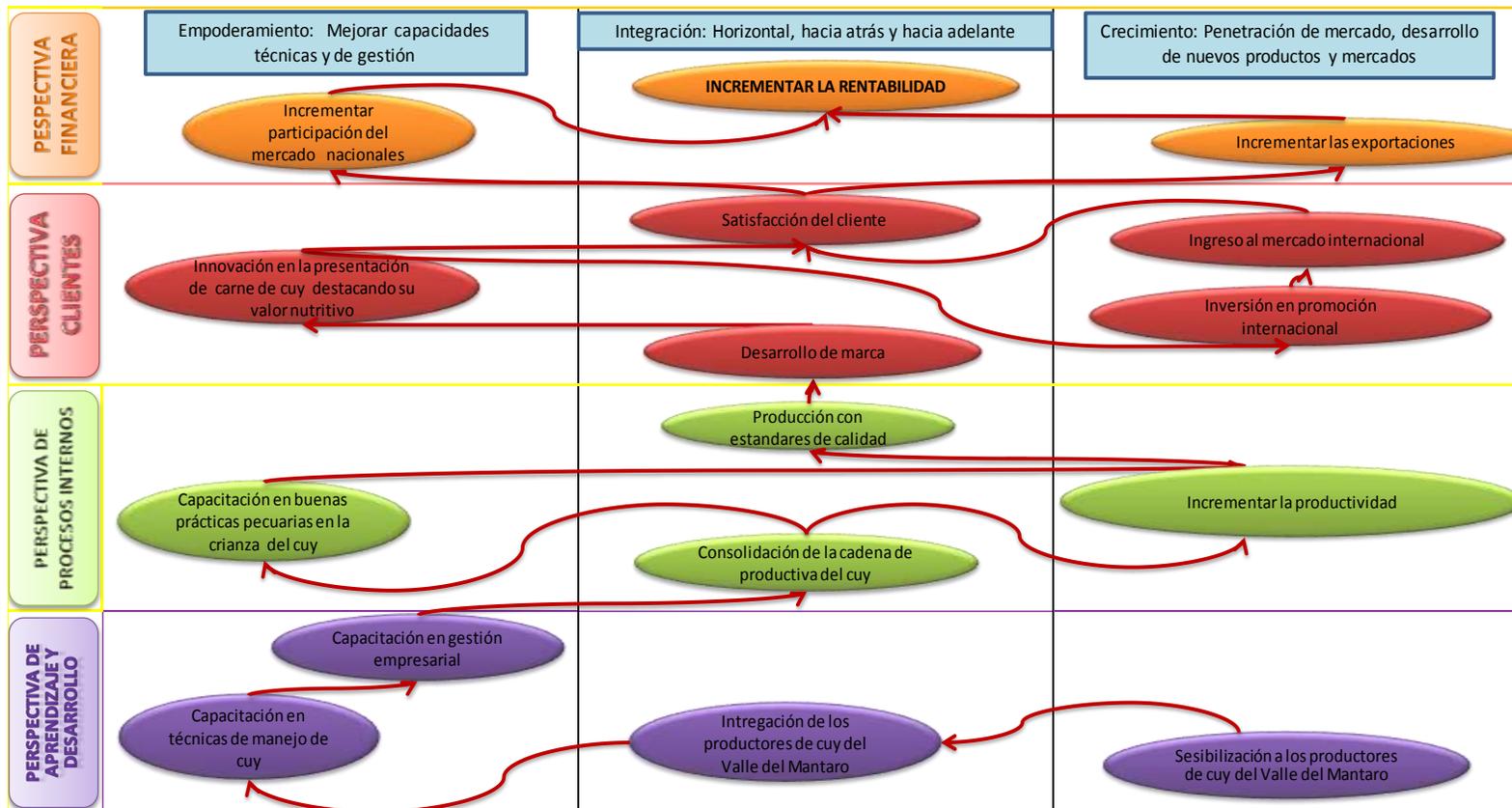


Figura 52. Mapa estratégico de la cadena productiva del cuy del Valle del Mantaro

g) Indicadores de gestión

En la tabla 41, se establecen los indicadores clave de desempeño para las cuatro perspectivas del Balances Score Card de la organización, en concordancia con los objetivos de cada perspectiva y alineados también a los objetivos estratégicos generales y las estrategias.

Tabla 41.

Indicadores clave de desempeño

PERSPECTIVAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
Perspectiva	Estrategia	Objetivo por perspectiva
FINANCIERA	Crecimiento: Penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados.	Incrementar la rentabilidad
		Crecer en el mercado internacional
		Incrementar la participación del mercado nacional
CLIENTE		Satisfacción del cliente
		Ingreso al mercado internacional
		Inversión en promoción internacional
		Innovación en la presentación de carne del cuy destacando su valor nutritivo
Desarrollo de marca		
PROCESOS INTERNOS	Integración: Horizontal, hacia atrás y hacia adelante	Producción con estándares de calidad
		Incrementar la productividad por cada asociación
		Capacitación en buenas prácticas pecuarias en la crianza del cuy
		Integración de la cadena productiva del cuy
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Empoderamiento	Capacitación en gestión empresarial
		Capacitación en crianza del cuy
		Integración de los productores del cuy del Valle del Mantaro
		Sensibilización a los productores de cuy del Valle del Mantaro

Fuente: Elaboración propia en base a (Kovacevic & Reynoso, 2014).

h) Medidas, metas y proyectos potenciales de la cadena productiva del cuy del Valle del Mantaro

En un afán de alinear los objetivos estratégicos generales y funcionales, así como las estrategias, y los indicadores establecidos se propone las medidas, metas y proyectos potenciales, que permita medir algunos indicadores clave en concordancia con los objetivos y las estrategias. La tabla 42, muestra las medidas, metas y proyectos potenciales de la cadena.

Tabla 42.

PERSPECTIVAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS						Metas				Medios				
Perspectiva	Estrategia	Objetivo por perspectiva	KPI'S	Indicador	Definición Operacional	Frecuencia	Fuente de captura	Niveles	Meta a Dic 2017	Variaciones	Meta a Dic 2021	Responsable	Prioridad combinada	Iniciativas estratégicas /	Lider de implementación	Fecha inicio	Fecha finalización
FINANCIERA	Crecimiento: Penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados.	Incrementar la rentabilidad	Rentabilidad	$\frac{Utilidad\ neta}{Venta\ Total}$	Ingresos menos gastos y costos operacionales	Mensual	Estados financieros	25%	>26%	25% / 28%	>35%	Cerente general	16	Plan de implementación de sistema de costos	Gerente general	1/01/2017	31/12/2017
		Creer en el mercado internacional	Porcentaje de ventas en el mercado internacional	$\frac{Exportaciones\ netas\ año\ 2}{Exportaciones\ netas\ año\ 1} - 1$	Porcentaje de ingresos de ventas del mercado internacional	Semestral	Estados financieros	0%	>1%	0% / 1%	>5%	Subgerente de ventas	15	Plan de ingreso al mercado internacional	Subgerente de ventas	1/01/2017	31/12/2017
		Incrementar la participación del mercado nacional	Porcentaje de kg. De cuy vendidos en mercado nacional por la cadena	$\frac{Ventas\ netas\ de\ la\ cadena}{Ventas\ Totales\ del\ Sector}$	Porcentaje de ingresos de ventas del mercado nacional	Semestral	Encuesta de mercado por empresa externa	2%	>4%	2% / 4%	>4%	Subgerente de ventas	14	Plan de penetración en el mercado nacional	Subgerente de ventas	1/01/2017	31/12/2017
CLIENTE	Crecimiento: Penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados.	Satisfacción del cliente	Grado de satisfacción de clientes	$\frac{1}{Cantidad\ de\ reclamos}$ $\frac{Cantidad\ de\ Ventas}{Cantidad\ de\ Ventas}$	Niveles de satisfacción percibidos por el cliente	Mensual	Encuesta de satisfacción por una empresa externa	0%	>60%	0% / 60%	>60%	Subgerente de ventas	13	Plan de calidad de servicio al cliente	Subgerente de ventas	1/01/2017	31/12/2017
		Ingreso al mercado internacional	Ratio de participación de mercado internacional	$\frac{Exportaciones}{Ventas\ Totales}$	Ventas en mercado internacional	Semestral	Reporte de exportaciones	0%	>1%	0% / 1%	>30%	Subgerente de ventas	12	Plan de ingreso al mercado internacional	Subgerente de ventas	1/01/2017	31/12/2017
		Inversión en promoción internacional	Retorno de la inversión en promoción internacional	$\frac{Ingresos\ por\ promoción - gastos\ en\ promoción}{Inversión\ en\ promoción}$	Retorno de la inversión en promoción.	Mensual	Reporte de inversión en promociones	30%	>35%	30% / 35%	>30%	Subgerente de ventas	11	Plan de promoción internacional	Subgerente de ventas	1/01/2017	31/12/2017
		Innovación en la presentación de carne del cuy destacando su valor nutritivo	Grado de innovación	$\frac{Ventas\ de\ nuevas\ presentaciones\ de\ cuy}{Total\ ventas}$	Ventas de nuevas presentaciones de cuy innovadas	Mensual	Reporte de participación en mercado nacional	20%	>30%	20% / 30%	>30%	Subgerente de ventas	6	Investigación y desarrollo de nuevas presentaciones de carne del cuy	Subgerente de producción	1/01/2017	31/12/2017
		Desarrollo de marca	Índice de desarrollo de marca por mercado	$\frac{Ventas\ de\ la\ marca\ en\ el\ mercado\ USA}{Población\ total\ en\ el\ mercado\ USA}$	Índice de ventas de marca por mercados	Semestral	Reporte de desarrollo de marca	2%	>4%	2% / 4%	>30%	Subgerente de ventas	10	Plan de desarrollo de marca	Subgerente de ventas	1/01/2017	31/12/2017
		Producción con estándares de calidad	Grado de producción con estándares de calidad	$\frac{1 - Prod.rechazados}{Total\ Producción}$	Porcentaje de productos que cumplen calidad	Mensual	Reporte de calidad	0%	>60%	0% / 60%	>30%	Subgerente de producción	9	Plan de producción con estándares de calidad	Subgerente de producción	1/01/2017	31/12/2017
PROCESOS INTERNOS	Integración: Horizontal, hacia atrás y hacia adelante	Incrementar la productividad por cada asociación	Nivel de productividad por asociación	$\frac{Unidades\ producidas\ por\ asociación}{Recursos\ empleados\ por\ asociación}$	Cantidad de cuyes producidos por asociación	Mensual	Reporte de nuevos productos	16%	>20%	16% / 20%	>30%	Subgerente de producción	8	Establecer estándares de producción	Subgerente de producción	1/01/2017	31/12/2017
		Capacitación en buenas prácticas pecuarias en la crianza del cuy	Grado de capacitación	$\frac{Productores\ capacitados\ en\ buenas\ prácticas}{Total\ productores\ asociados\ en\ cadena}$	Porcentaje de nivel de capacidades en buenas prácticas	Mensual	Reporte de buenas prácticas por persona	0%	>50%	0% / 50%	>30%	Subgerente de talento humano	7	Plan de capacitación en buenas prácticas pecuarias	Subgerente de talento humano	1/01/2017	31/12/2017
		Integración de la cadena productiva del cuy	Grado de integración	$\frac{Eslabones\ integrados\ en\ cadena}{Total\ de\ eslabones\ de\ la\ cadena}$	Porcentaje de eslabones integrados a la cadena	Mensual	Reporte de eslabones integrados a la cadena	0%	>40%	0% / 40%	>30%	Responsable de la intervención Gerente general	5	Plan de integración de la cadena productiva del cuy	Responsable de la intervención Gerente general	1/01/2017	31/12/2017
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Empoderamiento	Capacitación en gestión empresarial	Grado de capacitación	$\frac{Productores\ capacitados\ en\ gestión}{Total\ productores\ asociados\ en\ cadena}$	Porcentaje de nivel de capacidades en gestión empresarial	Mensual	Reporte de competencias en gestión empresarial por persona	0%	>50%	0% / 50%	>30%	Responsable de la intervención Gerente general	4	Plan de capacitación en gestión empresarial	Responsable de la intervención Gerente general	1/01/2017	31/12/2017
		Capacitación en crianza del cuy	Grado de capacitación	$\frac{Productores\ capacitados\ en\ manejo\ del\ cuy}{Total\ productores\ asociados\ en\ cadena}$	Porcentaje de nivel de capacidades en crianza de cuy	Mensual	Reporte de competencias en crianza por persona	0%	>50%	0% / 50%	>30%	Responsable de la intervención Gerente general	3	Plan de capacitación en crianza del cuy	Responsable de la intervención Gerente general	1/01/2017	31/12/2017
		Integración de los productores del cuy del Valle del Mantaro	Grado de integración de los productores	$\frac{Productores\ asociados\ en\ cadena}{Total\ de\ productores\ invitados}$	Porcentaje de productores integrados en la cadena	Mensual	Reporte de productores asociados	0%	>50%	0% / 50%	>30%	Responsable de la intervención Gerente general	2	Plan de integración de los productores del cuy del Valle del Mantaro	Responsable de la intervención Gerente general	1/01/2017	31/12/2017
		Sensibilización a los productores del cuy del Valle del Mantaro	Grado de sensibilización a los productores cuy	$\frac{Productores\ sensibilizados}{Total\ de\ productores\ invitados}$	Porcentaje de productores decididos a ser parte de la cadena	Mensual	Reporte de productores interesados	0%	>50%	0% / 50%	>30%	Responsable de la intervención Gerente general	1	Plan de sensibilización a los productores del cuy del Valle del Mantaro	Responsable de la intervención Gerente general	1/01/2017	31/12/2017

Elaboración: Propia en base al diamante de la excelencia organizacional de (Kovacevic & Reynoso, 2014).

i) Organización de la cadena productiva de cuy del Valle del Mantaro basada en procesos

La gestión de la cadena productiva del cuy del Valle del Mantaro, debe estar apoyada en una organización basada en procesos. En el marco de la presente investigación se identifican tres grupos de procesos principales: Los procesos clave o principales que incluyen: insumos, producción, comercialización e industrialización. Los procesos estratégicos: Planeamiento estratégico, calidad, gestión ambiental e investigación y desarrollo. Así mismo los procesos de apoyo integrados por: Contabilidad y finanzas, sistemas de información y talento humano. En la figura 53, se puede apreciar el mapa de procesos propuesto.

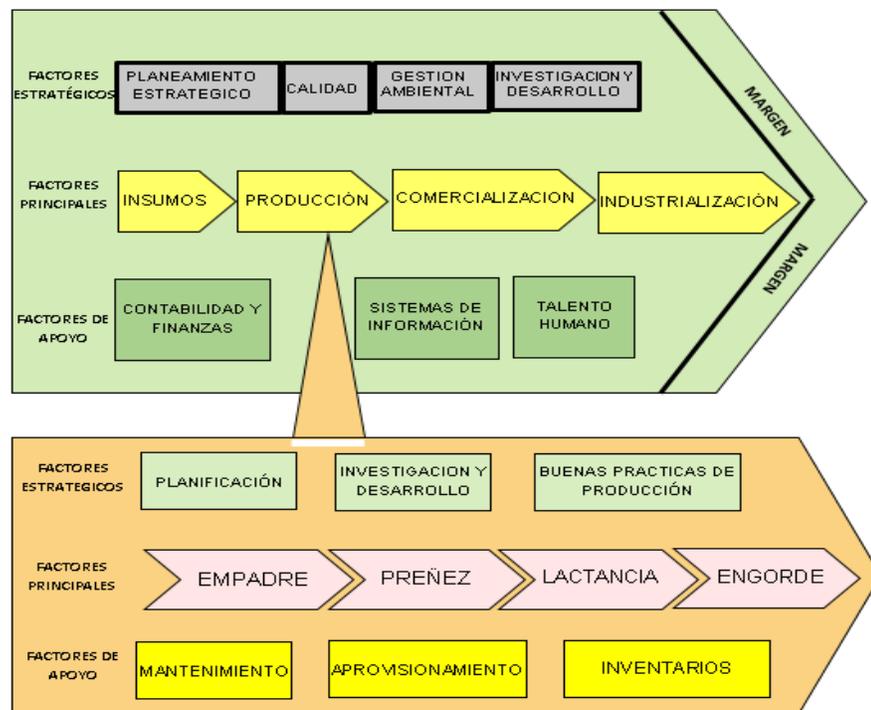


Figura 53. Mapa de procesos propuesto para la cadena productiva del cuy del Valle del Mantaro

5.4 DIAMANTE COMPETITIVO ACTUAL DEL CUY

En la Figura 54, se muestra el diamante competitivo actual de la cadena productiva del cuy en el Valle del Mantaro, según el modelo de Porter. El diamante refleja la apreciación de los productores realizada en la investigación así como la percepción de la investigadora en base a entrevistas complementarias. Según Porter son cinco los aspectos considerados en el análisis: las condiciones de los factores; condiciones de la demanda; estrategia, estructura y rivalidad del sector; industrias relacionadas y de apoyo así como, gobierno y azar. Como se aprecia el resultado evidencia un nivel de competitividad mínimo, de 22 indicadores, 13 en nivel regular y 9 indicadores negativos.

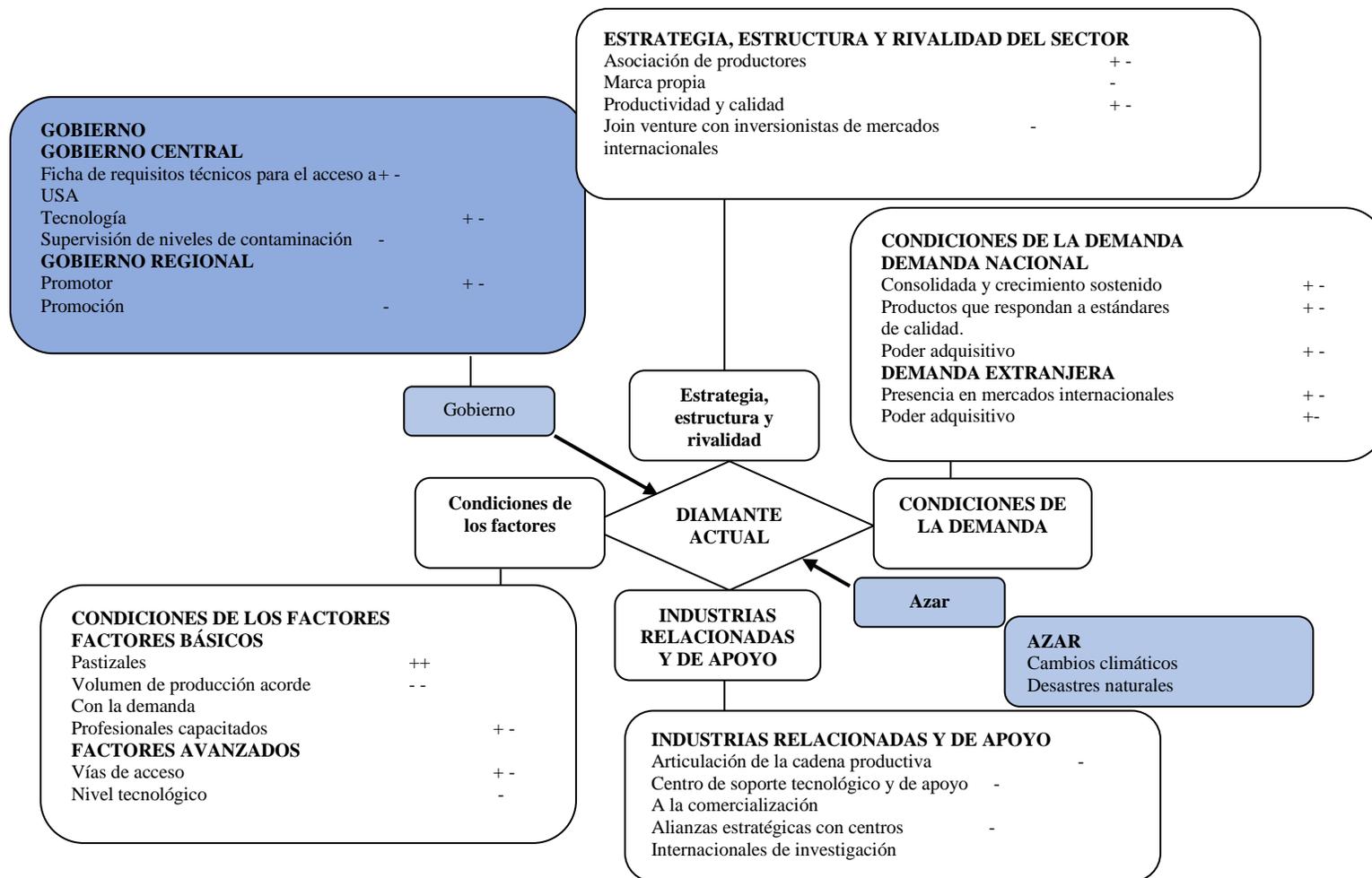


Figura 54 Diamante competitivo actual del cuy
Fuente: Elaboración propia.

5.5 EVALUACIÓN DEL IMPACTO GENERADO AL 2016

Los impactos y aportes de la “Organización de la cadena productiva del cuy” que se describen a continuación han sido seleccionados según (Fundación Luis Vives y Ministerio de Sanidad Política Social e Igualdad, 2011) en las siguientes dimensiones:

- a) Dimensión personal. En los participantes de la cadena productiva del cuy se aprecia cambios favorables, en sus actitudes, comportamientos, valores y percepciones. Las personas se sienten más positivas, asumen mayor responsabilidad en el cuidado de sus familias, se les observa más comprometidas con su comunidad, preocupadas por los miembros de familia, por los problemas de la comunidad y menos desconfiadas con los demás.
- b) Dimensión de la salud. Se puede afirmar que el grado de valor otorgado por las personas que conforman las cadenas productivas a su propia salud ha aumentado. Toman en cuenta las orientaciones recibidas del profesional médico, evitan hábitos nocivos que perjudican su bienestar físico, existe más orden e higienes en casa.
- c) Dimensión convivencial y familiar. En esta dimensión se consideran las relaciones que se dan en el contexto cotidiano y más próximo a las familias de los beneficiarios de las cadenas productivas. Se aprecia que las relaciones en sus familias han mejorado ya que las mujeres se sienten útiles por su contribución a la economía de su familia y el varón siente más respeto por ella.
- d) Dimensión relacional. En esta dimensión se destaca las relaciones sociales y vínculos personales de los beneficiarios fuera del núcleo familia, en este sentido la actividad de la crianza del cuy genera una fuente de empleo y les ha permitido sentirse aceptados por su círculo de amigos y vecinos.
- e) Dimensión Ocupacional. La cadena productiva del cuy permite a los productores generar sus propias fuentes de empleo y además también les

permite brindar empleo principalmente a los proveedores de pastos así como a los acopiadores de cuyes.

- f) Dimensión de ocio y tiempo libre. Los beneficiarios de la cadena productiva del cuy han considerado importante dedicar su tiempo libre a la actividad productiva del cuy, logrando de esta manera mantenerse ocupados en una actividad que además les genera beneficios económicos.
- g) Dimensión comunitaria. En esta dimensión se aprecia la participación de los beneficiarios en su comunidad, que se caracteriza por sentirse más seguros de sí mismos, más sociables, de mayor compromiso con los problemas de la comunidad.

La tabla 43 y el gráfico 55 presentan los valores iniciales, finales y el impacto generado en cada una de las siete dimensiones.

Tabla 43.

Impacto de la cadena productiva del cuy en el Valle del Mantaro

Dimensiones	Punto inicial	Punto final	Impacto
Personal	51	80	29
Salud	34	51	17
Convivencial y familiar	21	40	19
Relacional	15	25	10
Ocupacional	12	32	20
Ocio y tiempo libre	21	60	39
Comunitaria	25	62	37

Elaboración: Propia en base a los criterios establecidos por (Fundación Luis Vives y Ministerio de Sanidad Política Social e Igualdad, 2011)

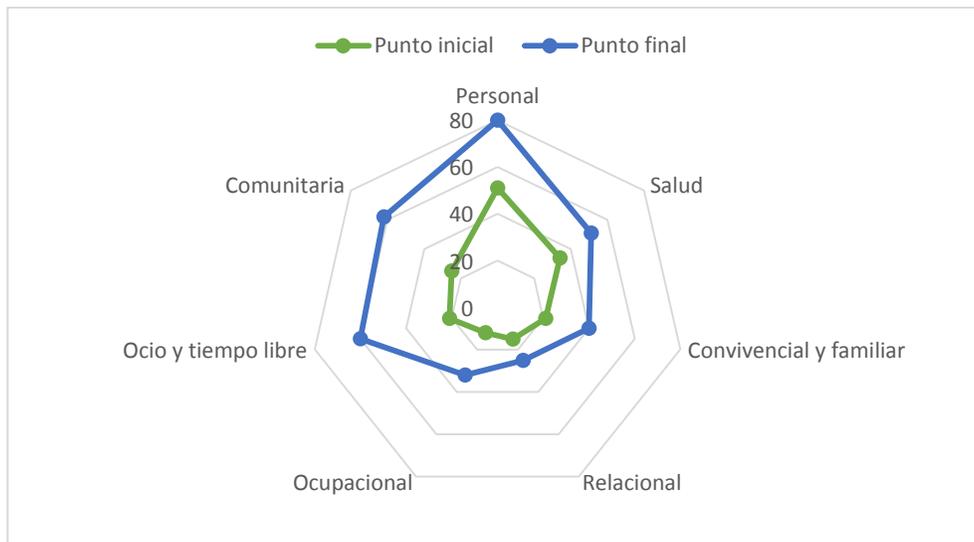


Figura 55. Impacto generado por la cadena productiva del cuy
 Elaboración: Propia en base a los criterios establecidos por (Fundación Luis Vives y Ministerio de Sanidad Política Social e Igualdad, 2011).

5.6 DIAMANTE COMPETITIVO FUTURO DEL CUY AL 2021

Como ha sido demostrado en la investigación existe una relación directa entre la organización y la competitividad de la cadena productiva del cuy en el Valle del Mantaro. En tal sentido se comprende que organizar no solo es proponer la estructura orgánica de la cadena sino que implica buscar un equilibrio adecuado entre diversos elementos internos y externos a la organización, los mismos que redundarán en mejorar la competitividad de la cadena generando la posibilidad de competir en el mercado nacional e internacional. El diamante competitivo deseable del cuy del Valle del Mantaro que se presenta en la figura 56. muestra las condiciones óptimas de los elementos analizados para lo cual, los cambios mínimos necesarios en un periodo de 5 años serán los siguientes:

- **Condiciones de los factores.** Socios y colaboradores capacitados. Mejores vías de acceso a las zonas de producción, mejor tecnificación en cada eslabón de la cadena.

- **Condiciones de la demanda.** Productos que respondan a estándares de calidad. Mejor poder adquisitivo de la población. Mayor presencia en mercados internacionales.
- **Estrategia, estructura y rivalidad del sector.** Fuerte integración de los eslabones de la cadena. Establecimiento de una marca propia. Mejorar la calidad y productividad. Alianzas con inversionistas internacionales.
- **Industrias relacionadas y de apoyo.** Establecer alianzas estratégicas con instituciones dedicadas a la investigación, para el desarrollo de nuevos productos. Articulación de los eslabones de la cadena de insumos, producción, comercialización y servicios.
- **Gobierno y azar.** Apoyo planificado e integrado de las intervenciones. Promoción en ferias, gastronómicas, certámenes científicos nacionales e internacionales. Generación de una partida arancelaria específica. Gobiernos regionales supervisión de estándares exigidos.

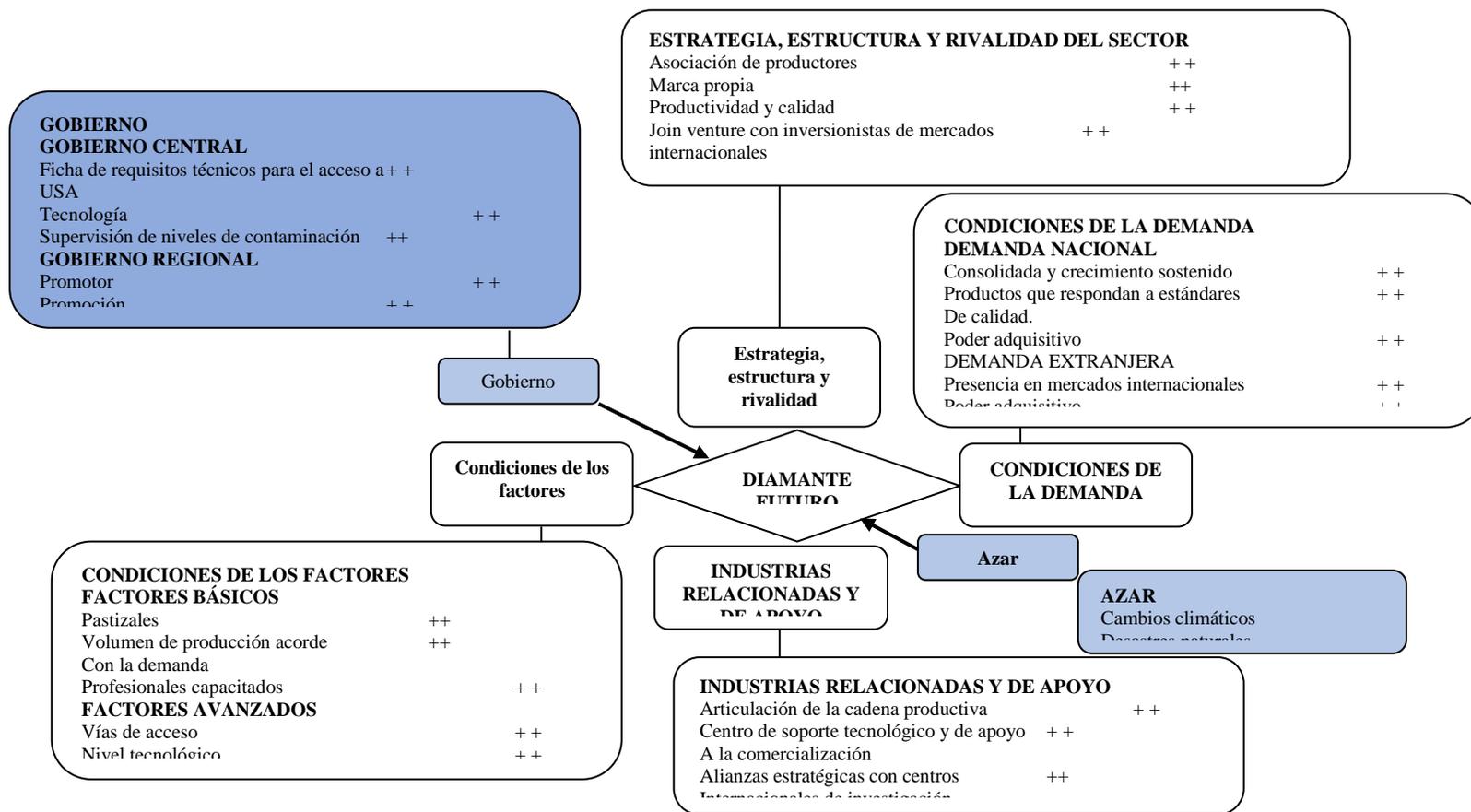


Figura 56. Diamante competitivo futuro del cuy.

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

El coeficiente de correlación de rangos de Spearman arroja un resultado de 0.590, con este resultado se establece que existe una relación directa media entre la organización de la cadena productiva de cuyes en el Valle del Mantaro y su participación competitiva en el mercado local. Complementariamente con un análisis de regresión se infiere también la existencia de una relación directa entre las dos variables a nivel nacional e internacional.

La relación entre la organización de la cadena productiva del cuy y los factores estratégicos de la competitividad como son planeamiento estratégico, aseguramiento de la calidad y gestión ambiental se encuentran con un coeficiente de correlación de rangos de Spearman de 0.543, este resultado indica una relación directa media entre ambas variables. Con este resultado se puede destacar que los productores participan en la formulación de sus planes estratégicos, la actividad no genera riesgos ambientales y que los productores realizan sus actividades con orden y limpieza. Sin embargo, en general se debe continuar trabajando en estos temas ya que se demuestra que a mejor organización de la cadena productiva se tendrá mejor competitividad en la producción cuyes en el Valle del Mantaro.

El coeficiente de correlación de rangos de Spearman de 0.537, indica una relación directa media entre la organización de la cadena productiva del cuy con los factores

principales de la competitividad en el Valle del Mantaro como son producción y operaciones, comercialización y talento humano. Esto indica que a mejor organización de las cadenas productivas existe también mejor nivel de los factores principales. Por lo tanto deberían establecerse estrategias para continuar integrando en las cadenas productivas a otros socios estratégicos como distribuidores, clientes e investigadores de tal manera que la organización tenga mayor amplitud y se convierta en una fortaleza.

El coeficiente de correlación de rangos de Spearman de 0.562 establece que existe una relación directa media entre la organización de la cadena productiva del cuy y los factores apoyo de la competitividad como son contabilidad y finanzas y sistemas de información en el Valle del Mantaro. Este resultado permite destacar que las asociaciones vienen trabajando con una cultura tributaria responsable y en el caso de los sistemas de información por el momento todo es manual.

6.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones van dirigidas a los representantes de las instituciones comprometidas con la articulación de las cadenas productivas del cuy en el Valle del Mantaro, de manera particular al Ministerio de Agricultura de la Región Junín, al grupo SEPAR y a los productores:

El nivel de correlación encontrado demuestra que hay necesidad de seguir trabajando en fortalecer la organización de las cadenas productivas de cuyes, esto permitirá también mejorar nuestro nivel de competitividad local, nacional e internacional. Por lo tanto, se considera un buen inicio el haber apoyado la integración de los productores en asociaciones, pues debemos continuar trabajando en la organización de la cadena integrando a otros aliados estratégicos, como es el caso de proveedores de medicinas, asistentes de salud veterinaria, proveedores de tecnología productiva, investigadores, distribuidores, clientes y organismos internacionales.

Trabajar en los factores estratégicos como son planeamiento estratégico, aseguramiento de la calidad y gestión ambiental, el uso de los instrumentos de gestión es posible si se comprende y se demuestra su utilidad, por lo tanto es importante capacitar a los productores de tal manera que comprendan su utilidad. El factor aseguramiento de la calidad debe estar orientado a obtener certificación de calidad de los productos, cumplir con las normas HACCP. Y el factor de gestión ambiental como un tema de cultura que redundará en la salud de las personas y de los cuyes.

Los factores principales de la competitividad como son producción y operaciones, comercialización y talento humano. Estos factores son la clave del éxito en la actividad. Por lo tanto, se recomienda realizar investigaciones para mejorar la calidad de la

producción conservando el valor nutricional y el sabor de la carne. La comercialización debe contemplar canales de distribución de la carne, medios de conservación, marca para posicionar el cuy peruano. Nuestros productores son personas comprometidas que necesitan aprender a confiar en los demás, la edad promedio de los productores es de 36 años de edad aproximadamente, tenemos un 65% de mujeres comprometidas en esta actividad y el nivel de instrucción del 61% de los productores es secundaria. Contamos con gente joven que requiere mayor confianza para seguir desarrollándose en esta actividad que puede brindar mayores oportunidades a nuestra gente.

Los factores de apoyo de la competitividad como son contabilidad y finanzas y sistemas de información en el Valle del Mantaro. Este resultado permite destacar que las asociaciones vienen trabajando con una cultura tributaria responsable y en el caso de los sistemas de información por el momento todo es manual. Sin embargo, si se decide trabajar a mayor escala se recomienda implementar sistemas de información para controlar la producción, así como para gestionar las ventas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, L. A. (2006). Agrocadenas de valor y alianzas productivas: Herramientas de apoyo a la agricultura familiar en el contexto de la globalización. *Scielo Colombia*. Recuperado de www.scielo.org.mx/cgi-bin/wxis.exe/iah/
- Alvarez Navarro, M., Rojas Rueda, M., y Riveros Serrato, Hernando. (2005). *Orientaciones generales para la promoción y apoyo a las cadenas agroproductivas en el Perú*. Lima: DGPA, IICA y GTZ. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.minam.gob.pe/biam/bitstream/handle/>
- Ame, M. (2009). *Análisis de la influencia del mercado interno en su proceso competitivo y del impacto sobre este generado por la mejora estructural con la profundización de la vía navegable del río Paraná*. Universidad Politecnica de Valencia España - Universidad Nacional de Lomas de Zamora Argentina, (Tesis doctoral), Argentina. Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/7522/tesisUPV3223.pdf>
- Andrew, W. (2007). *Definición y evaluación de la competitividad: consenso sobre su definición y medición de su impacto*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bada Carbajal, L., y Rivas Tovar, L. (2009). Tipologías de cadenas productivas en la Mipymes. *Lebret, división de ciencias económicas administrativas y contables Universidad Santo Tomas, Colombia*, 173-199.
- Becattini, G. (2002). Del distrito industrial marshalliano a la teoría del distrito contemporáneo. Una breve reconstrucción crítica. *Investigaciones Regionales*, 9-32.
- Becerra Rodriguez, F. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *Innovar*, 27-45.
- Becerra, F., y Naranjo, J. (2008). Aproximación a la innovación en el contexto de los clusters regionales.

- Berdequé , J. (2008). Cooperación para competir. Organización de productores rurales en Chile. *Capacity.org* N° 34, 10.
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Pearson.
- Berumen, S., y Palacios, O. (2009). *Competitividad, Clusters e innovación*. Mexico: Trillas.
- Betancourt Enriquez, A., y Navarro Paita, H. (2013). Las cadenas productivas, estrategia de desarrollo empresarial para el municipio de Tamuín, San Luis de Potosí. *Eumed.net*. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/desarrollo-endogeno.html>
- Bianco, C. (2007). ¿De que hablamos cuando hablamos de competitividad? *Redes*, 31. Recuperado de <http://www.centroredes.org.ar/files/documentos/Doc.Nro31.pdf>
- Bourgeois, R., y Herrera, D. (1996). *Cadenas y dialogo para la acción. Enfoque participativo para el desarrollo de la competitividad de los sistemas agroalimentarios*. Costa Rica: IICA.
- Caballero Romero, A. E. (2009). *Innovaciones en las guías metodológicas para planes y tesis de maestría y doctorado* (Primera ed.). La Molina, Lima, Perú: Instituto Metodológico ALEN CARO.
- Cadena-Roa, J., y Puga Espinosa, C. (2005). Criterios para la evaluación del desempeño de las asociaciones. *Revista mexicana de ciencias y políticas sociales*, 13-41.
- Cardona, M., y López, M. V. (2001). La capacidad organizativa de las redes y las cadenas en la dinamica económica y social. *Revista universidad EAFIT*, 1-21. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/987/889>
- Centro de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2011). *Plan Bicentenario Perú hacia el 2021*. Recuperado de Ministerio de Economía y Finanzas: https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf
- Centro internacional de la papa, Fundación PROINPA, Instituto Nacional Agrónomo de Investigaciones Agrapecuarias, Programa Nacional del raíces y tuberculos,

- INCOPA y COSUDE. (2005). *Conceptos, pautas y herramientas: Enfoque participativo en cadenas participativas y de plataformas de concertación*. Lima: Graham Thiele.
- CEPAL Y UNICEF. (2006). Desnutrición infantil en América Latina y el Caribe. *Desafíos*, 2, 7. Recuperado de [https://www.unicef.org/lac/Desafiosnutricion\(13\).pdf](https://www.unicef.org/lac/Desafiosnutricion(13).pdf)
- CEPAL, BID Y OEA. (2011). *Experiencias exitosas en innovación, inserción internacional e inclusión social. Una mirada desde las Pymes*. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/3003-experiencias-exitosas-innovacion-insercion-internacional-inclusion-social-mirada>
- CEPAL, Naciones Unidas, Cooperación Alemana. (2014). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial. Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica*. (R. P. Pérez, Ed.) Santiago de Chile. Recuperado de <http://repositorio.cepal.org/>
- Cerdán Ripoll, C. L. (2003). *Redes Empresariales. Experiencias en la Región Andina*. Trujillo: Cooperación Italiana - Minka.
- Chanco Tacza, D. (s.f.). *Experiencias y perspectivas de la cadena productiva de cuyes*. Recuperado el 08 de 10 de 2012, de Dirección Regional Agraria Junín: <http://cadenacuy.pe/content/experiencias-y-perspectivas-de-la-cadena-productiva-de-cuyes>
- Chauca Francia, L. (2007). *Realidad y perspectiva de la crianza de cuyes en los países Andinos*. Lima: Instituto Nacional de Investigación Agraria.
- Chirinos, O., Muro Mesones, K., Alvaro Concha, W., Otiniano, J., Quesada, J., y Ríos, V. (2008). *Crianza y comercialización del cuy para el mercado limeño*. Lima: Universidad ESAN.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2001). *Apertura Económica y (Des)encadenamientos productivos*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Consejo Nacional de la Competitividad. (2016). *Información Institucional y ranking*. Información presentada para su publicación, Lima. Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/web/pagina.php?pID=1227>

- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño Organizacional*. Mexico: Cengage Learning.
- Decreto Legislativo N° 1077. Programa de compensaciones para la competitividad (Publicado el 27 de 07 de 2008). Recuperado de http://www.agroideas.gob.pe/web/wp-content/uploads/marco_legal/dl_1077.pdf
- Decreto Supremo N° 008-2014-MINAGRI, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura (publicado el 24 de 07 de 2014). Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/decreto-supremo/ds-2014/11170-decreto-supremo-n-008-2014-minagri>
- Decreto Supremo N° 008-2014-MINAGRI. Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura y Riego. (24 de 07 de 2014). *Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura y Riego*. Perú. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/decreto-supremo/ds-2014/11170-decreto-supremo-n-008-2014-minagri>
- Decreto Supremo N° 009-2001-AG. Declaran al Ministerio de Agricultura en proceso de reestructuración administrativa (Publicado el 9 de 03 de 2001). Recuperado de faolex.fao.org/docs/texts/per31307.doc
- Decreto Supremo N° 017-2001-AG que aprueba el Reglamento de organización y funciones (publicado el 19 de 04 de 2001).
- Del Greco, I. N. (15 de 11 de 2010). Estudio sobre tendencias de consumo de alimentos. (*Artículo de publicación web, no identificado*). Recuperado el 20 de 10 de 2012, de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf>
- Del Pozo, J. (29 de 05 de 2014). Conoce los beneficios del cuy para prevenir el cancer. *Diario Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/gastronomia/conoce-los-beneficios-de-comer-cuy-para-prev-29174/>
- Diario La Republica. (05 de 2015). Producción de Cuyes. *Diario La Republica*.
- Dirección Regional Agraria Junin. (2015). *Informes de Gestión*. Recuperado de <http://www.agrojunin.gob.pe/>
- Documentos de la FAO. (2012). *Producción de cuyes (cavia porcellus)*. FAO. Recuperado el 11 de 10 de 2012, de <http://www.fao.org/docrep/W6562S/w6562s01.htm>

- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., y Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica nuevo desafío para las empresas y la política. *CEPAL* 59, 39-52.
- Fajnzylver, F. (1988). Competitividad internacional: evolución y lecciones. *CEPAL*, 7-24.
- FAO. (2015). *Perspectivas a largo plazo el panorama de la agricultura. Hacia los años 2015 y 2030*. FAO. Recuperado el 15 de 10 de 2015, de FAO: <http://www.fao.org/docrep/004/y3557s/y3557s06.htm>
- FAO. (2016). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. FAO. Recuperado el 08 de 10 de 2012, de <http://www.fao.org/about/es/>
- Fernandez Collado, C., Hernandez Sampieri, R., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación. 5ta Ed.* Mexico: Mc Graw-Hill.
- Fondo Italo Peruano y Grupo Separ. (2010). *Plan de negocios para la comercialización de la carne de cuy en el mercado nacional y de exportación*. Lima.
- Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo (FONDOEMPLEO). (2015). *Informe Institucional*. FONDOEMPLEO. Recuperado el 12 de 10 de 2015, de <http://www.fondoempleo.com.pe/>
- Fundación CODESPA. (2010). *Cadenas de Valor Creando vinculos comerciales para la erradicación de la pobreza*. Madrid: CODESPA.
- Fundación Luis Vives y Ministerio de Sanidad Política Social e Igualdad. (2011). *Metodología para la medición del impacto cualitativo de los programas de inclusión social*. Madrid, España.
- Garcia Vega, E. (2015). *Fases para el diseño y análisis de la cadena de valor en las organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico. Recuperado el 20 de 10 de 2015, de *Journal of business* Universidad del Pacífico: <https://www.up.edu.pe/carrera/administracion/>
- Gereffi, G. (2001). Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. *Problemas del desarrollo* <http://www.nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/2069.pdf>, 9-37.

- Gil Santos, V. (2007). *Importancia del cuy y su competitividad en el mercado*. Cusco: XX Reunión ALPA, XXX Reunión APPA-Cusco-Perú.
- Gobierno Regional Junín. (2014). *Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín al 2050*. Huancayo.
- Gracia Hernandez, M. (2008). Los determinantes de la competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual. *Temas de ciencia y tecnología*, 12-24.
- Guitapatan, C. (2004). *Orientaciones para la evaluación de proyectos de integración productiva*. Washington, D.C.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2009). *Una mirada a experiencias exitosas de agroindustria rural en América Latina*. Costa Rica.
- Isaza Castro, J. G. (1998). Cadenas Productivas. Enfoques y precisiones conceptuales. *Sotavento Universidad Externado de Colombia*, 8-25.
- Jimenez Ramirez, M. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *Redalyc.org*, 115-125.
- Julio, H. E. (2005). Diálogo para la Acción. Un instrumento ágil para la concertación de políticas en las Cadenas Agroalimentarias. *Intercambio*, 1-12.
- Junkin, R., Donovan, J., Stoian, D., y Vargas, E. (2005). *Guía de Organización empresarial de pequeños productores y productoras*. Centro Agronomico Tropical de Enseñanza.
- Klaus, E., Wolfgang, H., Dirk, M., y Jurg Meyer, S. (1996). *Competitividad Sistémica*. Santiago: Revista CEPAL.
- Kovacevic, A., y Reynoso, A. (2014). *El Diamante de la excelencia organizacional*. Mexico: Cengage Learning Editores S.A.
- Ley N° 28846 para el fortalecimiento de cadenas productivas y conglomerados (publicado el 11 de 07 de 2006). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BF493D191DC7571005257A1000610568/\\$FILE/1_Per%C3%BA_Ley_para_el_Fortalecimiento_de_la_s_Cadenas_Productivas_y_Conglomerados._Ley_N_28846.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BF493D191DC7571005257A1000610568/$FILE/1_Per%C3%BA_Ley_para_el_Fortalecimiento_de_la_s_Cadenas_Productivas_y_Conglomerados._Ley_N_28846.pdf)

- Ley N° 29337 PROCOMPITE (Publicado 25 de 03 de 2009). Recuperado de <https://www.snip.gob.pe/index.php/procompite>
- Listerri, J., y Angelelli, P. (2002). *Guia operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Mario Amé, R. (2009). *Analisis de la influencia del mercado interno en su proceso competitivo y del impacto sobre este generado por la mejora estructural con la profundizacion de la via navegable del rio Parana*. Zamora, Argentina: Universidad Nacional de Lomas de Zamora.
- Márquez Molina, J. (2013). *Perspectivas de la alianza del Pacífico para la generación de encadenamientos prouductivos regionales*. Santiago: Universidad de Chile Instituto de Estudios Internacionales.
- Martinez, M., Santero, R., Sanchez, R., y Marcos, M. (2009). *Factores de competitividad de la pyme española 2008*. Madrid: Fundacion EOI.
- Mc. Cormick, D. (2005). El futuro de los clusters y las cadenas productivas. *Semestre económico, volumen 8, Universidad de Medellin*, 87-102.
- Messner, D. (1993). *Búsqueda de competitividad en la industria maderera chilena*. . Santiago: Revista de la CEPAL.
- Minguzzi, A., y Passaro, R. (2000). The network of relationships between the economic environment and the entrepreneurial culture in small firms. *Journal of Business Venturing*, 181-207.
- Ministerio de Agricultura. (2012). *Infomes de Gestión de la Dirección General de Promoción Agraria*. Lima. Recuperado de <http://agroaldia.minag.gob.pe/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2014). *Guia de Negocios e Inversión en el Perú 2013-2014*. Lima.
- Ministerio de la Producción. (2014). *Plan nacional de diversificación productiva*. Lima.
- Montoya Henao, L. M., y Silvestre Porras, J. E. (2008). *Aplicacion del mapa de competitividad del BID a empresas del fondo emprender*. Pereira: Universidad Tecnologica de Pereira.

- Mora Riapira, E. H. (2013). *Nivel de competitividad de las Mipymes de Bogotá. Análisis por dimensiones estratégicas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Mora, M., Manger, N., Espinoza, A., Cortes, M., Geldes, C., Olave, J., Quintana, M. (2007). *Cadena de la aceituna de mesa y su relación con la innovación*. Chile: Universidad de Chile.
- Nkandu, J. (2008). El modelo de apropiación por el agricultor. *Capacity.org* N° 34, 7.
- Ochoa Carreño, D., y Montoya Restrepo, A. (2010). Consorcios microbianos: Una metáfora biológica aplicada a la asociatividad empresarial en cadenas productivas agropecuarias. *Scielo*, <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v18n2/v18n2a04.pdf>, 55-74.
- Ordoñez Noriega, R. (2003). *Plan de introducción de la carne de cuy en Lima Metropolitana: estudio de mercado y propuesta empresarial*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Paz Silva, L. (2007). *Competitividad y Cadenas Productivas*. Recuperado el 8 de 10 de 2012, de <http://www.cadenasproductivas.org.pe/?q=node/248>
- Pietrobelli, C., y Rabellotti, R. (2005). *Mejora de la Competitividad en cluster y cadenas productivas en América Latina, El papel de las políticas*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía editorial Continental S.A. de C.V. México.
- Porter, M. (2012). *Ser competitivo*. Madrid: Deusto.
- Programa ALIADOS. (2015). *Informe de Gestión del PROGRAMA ALIADOS*. Recuperado de <https://programaliados.wordpress.com/about/>
- Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa en el Perú (APOMIPE) - COSUDE. (2011). *Manual para la articulación de redes empresariales*. Recuperado de https://assets.helvetas.org/downloads/apomipe_manual_para_la_articulacion_de_redes_empresariales.pdf
- Quiroga, D. (2003). Modelo matemático para determinar la competitividad de las pymes. *UIS.EDU.COM*.

- Ramón Valdez, L. (2007). *Comunidades productivas: Asociatividad y producción en el territorio*. Republica Dominicana: Edición electrónica gratuita.
- Resolución Ministerial No. 0338-2013-MINAGRI, Declaran el segundo viernes de octubre de cada año como "Día nacional del cuy" (Publicado 18 de 09 de 2013). Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/resoluciones-ministeriales/rm-2013/9599-resolucion-ministerial-n-0338-2013-minagri>
- Rubio, A., y Aragón, A. (2008). Competitividad y recursos estratégicos en la pyme. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 103-126.
- Ruiz, D. (2006). *Proyecto de prefactibilidad para la exportación de cuyes faenados congelados a Italia*. Quito: Universidad tecnológica equinoccial.
- Saavedra Garcia, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Scielo*, 93-124.
- Saavedra Garcia, M. L., Milla Toro, S. O., y Sanchez Tapia, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, Mexico. *FAEDPYME International Review*, 18-32.
- Salcines, F. (2009). *Cadena Agroalimentaria de la quinua y la maca peruana y su comercialización en el mercado español*. Madrid: Universidad Politecnica de Madrid.
- Sánchez Carlessi, H. (2009). *Metodología y Diseño en la Investigación Científica*. Visión Universitaria.
- Scott, B. (1985). *US competitiveness in the world economy*. Boston: Harvard Business.
- Solleiro, J., y Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: The challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation*, 1059-1070.
- Stumpo, G. (1996). *Encadenamientos, articulaciones y procesos de desarrollo industrial*. Santiago de Chile.
- Tellez Villena, J. (2007). *Cadena Productiva de carne de cuy*. Lima: Ediciones Agrum.
- Triola, M. (2013). *Estadística*. Mexico: Pearson.
- Vargas, G. (2002). *Introducción a la teoría económica*. Mexico: Pearson Educacion.
- Vásquez Romero, J. (09 de 10 de 2015). Producción y consumo de cuy aumentó en un 200%. (Radio Programas del Perú / Urpeque, Entrevistador)

- Villarán de la Puente, J. F. (2012). *Articulando mi Perú*. Recuperado el 08 de 10 de 2012, de Articulación Empresarial: <http://www.articulacionempresarial.pe/experiencias-apomipe.php>
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 81-88.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia

Tesis: “Organización de la cadena productiva del cuy en el Valle del Mantaro proyectado al mercado nacional internacional”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Considerando la organización de cadenas productivas como una posibilidad de desarrollo competitivo y siendo la crianza de cuyes una de las actividades con ventaja comparativa. Se plantean los siguientes problemas:</p> <p>Problema general</p> <p>1. ¿Qué relación existe entre la organización y la competitividad de la cadena productiva de cuyes del Valle del Mantaro para proyectarse al mercado nacional e internacional?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>1.1. ¿Cuál es la relación entre la organización de la cadena productiva del cuy y los factores estratégicos de la competitividad en el Valle del Mantaro?</p> <p>1.2. ¿En qué medida se relacionan la organización de la cadena productiva del cuy con los factores principales de la competitividad en el Valle del Mantaro?</p> <p>1.3. ¿Existe alguna relación entre la organización de la cadena productiva del cuy con los factores apoyo de la competitividad en el Valle del Mantaro?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>1. Establecer la relación que existe entre la organización y la competitividad de la cadena productiva de cuyes en el Valle del Mantaro para proyectarse al mercado nacional e internacional. Así mismo proponer estrategias que permitan fortalecer la organización y la competitividad de la cadena.</p> <p>Objetivos específicos.</p> <p>1.1. Determinar la relación entre la organización de la cadena productiva del cuy y los factores estratégicos de la competitividad en el Valle del Mantaro.</p> <p>1.2. Evaluar en qué medida se relacionan la organización de la cadena productiva del cuy con los factores principales de la competitividad en el Valle del Mantaro.</p> <p>1.3. Determinar si existe alguna relación entre la organización de la cadena productiva del cuy con los factores apoyo de la competitividad en el Valle del Mantaro.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>1. Existe una relación directa entre la organización y la competitividad de la cadena productiva de cuyes del Valle del Mantaro para proyectarse al mercado nacional e internacional.</p> <p>Hipótesis específicas.</p> <p>1.1. La relación entre la organización de la cadena productiva del cuy con los factores estratégicos de la competitividad en el Valle del Mantaro es directa.</p> <p>1.2. Existe una relación directa entre la organización de la cadena productiva del cuy y los factores principales de la competitividad en el Valle del Mantaro.</p> <p>1.3. Existe una relación directa entre la organización de la cadena productiva del cuy con los factores apoyo de la competitividad en el Valle del Mantaro.</p>	<p>Variable de investigación</p> <p>(X) Organización de la cadena.</p>	<p>1. Relevancia</p> <p>2. Eficiencia</p> <p>3. Efectividad</p> <p>4. Impacto</p> <p>5. Sostenibilidad</p> <p>6. Permanencia</p> <p>7. Coherencia asociación al frente a la diversidad interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque de la Investigación: Cuantitativa. - Tipo de investigación: Aplicada - Nivel de la investigación: Correlacional. - Diseño de la investigación: No experimental, transversal y correlacional. - Población: Productores de cuyes asociados en cadena. Según fuente del ministerio de Agricultura y la ONG SEPAR en total existen 19 asociaciones y 467 productores asociados. Dos articuladores: SEPAR y MINAG. - Muestra: se emplea la fórmula del muestreo aleatorio estratificado y la muestra resulta 211 productores. - La elección de los encuestados es según como se les ubique. - Técnicas: <ul style="list-style-type: none"> a) Análisis de contenido. <ul style="list-style-type: none"> - Revistas científicas, tesis nacionales e internacionales, contenidos curriculares, leyes y reglas de la producción agrícola. - Productores de cuyes del Valle del Mantaro. - Centros de producción de cuyes del Valle del Mantaro. b) Encuesta
			<p>Variable de investigación</p> <p>(Y) Competitividad.</p>	<p>1. Factores estratégicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planeamiento estratégico - Aseguramiento de la calidad - Gestión ambiental <p>2. Factores clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producción y operaciones - Mercadeo y ventas - Talento humano <p>3. Factores de apoyo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad y finanzas - Sistemas de Información 	

Anexo 2. Escala para productores de cuyes asociados

Estimado Sr(a) productor(a) de cuy, la escala de apreciación, es parte de una investigación cuyo objetivo es realizar un diagnóstico de la contribución del trabajo en cadenas. La información que nos proporcione se utilizará para fines de investigación y será estrictamente confidencial. Le solicitamos atentamente su cooperación y apoyo contestando a las siguientes afirmaciones.

Datos de Identificación

1. Nombre de la Asociación:.....

2. Datos de la persona responsable de la actividad:

Genero	M	Edad	18 a 30	Tiempo que permanece en la asociación en años	Cantidad de cuyes hembras en reproducción
			31 a 44		
	F		45 a 57		
			58 a más		
Nivel de formación:					
Primaria		Secundaria		Tecnológico	Superior universitaria

PARTE I: EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE CADENA PRODUCTIVA

Instrucciones: Evalúe en qué medida se encuentra de acuerdo con las siguientes afirmaciones que representan aspectos relacionados con la evaluación de la organización de la cadena productiva. (Califique de 1 a 5, siendo 1, completamente en desacuerdo y 5 completamente de acuerdo)

Nº	Aspectos evaluados	1	2	3	4	5
Relevancia						
1	Considera importante el apoyo de las instituciones que se da a los productores de cuyes haciendo que se asocien.					
2	La asociación a la que pertenece atiende sus principales problemas productivos.					
3	Los objetivos de la asociación fueron definidos con participación de todos los participantes de la cadena.					
4	El apoyo para organizarse en cadenas productivas llegó a todas las personas interesadas.					
Eficiencia						
5	El manejo del presupuesto de la asociación es adecuado.					
6	El costo de las actividades está de acuerdo con los resultados Recuperados.					
7	La calidad de las orientaciones que le brinda la persona responsable de brindar el apoyo es buena.					
8	Se han logrado los resultados planificados.					
9	Se han logrado otros resultados además de los previstos.					
Efectividad						
10	La organización de asociaciones fue beneficiosa para los productores.					
11	Los beneficios son los que esperaban.					
12	En la asociación están dispuestos a escuchar las nuevas					

	exigencias de los clientes					
13	Las instituciones les brindan su apoyo con igualdad a todos.					
14	Se lograron los objetivos propuestos por las personas que les brindaron su apoyo.					
Impacto						
15	La organización en asociaciones logró que mejore la competitividad en la producción del cuy.					
16	La producción del cuy mejoró con las cadenas productivas					
17	La organización de la cadena productiva de cuy ayuda positivamente en el desarrollo de otras actividades.					
18	Existen otras empresas que no tuvieron apoyo pero que han logrado crecer.					
Sostenibilidad						
19	Las cadenas productivas están apoyadas por el gobierno.					
20	Las cadenas productivas están apoyadas por el municipio.					
21	Las cadenas productivas están apoyadas por las asociaciones. Que nos han hecho crecer.					
22	El compromiso de las instituciones permite continuar con las cadenas productivas del cuy.					
23	Las personas que apoyan en organizar la asociación ayudan que se continúe con las asociaciones.					
24	Los productos y servicios que han recomendado en la asociación son buenos y usted los seguiría comprando aún sin la ayuda de ellos.					
Cohesión						
25	Existen reglas que permiten mejorar la comprensión entre los miembros.					
26	El nivel de comunicación interna es adecuado.					
27	Existen valores que todos cumplen y que favorecen la confianza.					
28	Existen mecanismos de solución de problemas					
29	Existe confianza entre los socios.					
Permanencia						
30	Se da ayuda adicional a los miembros de la asociación					
31	Es obligatoria la permanencia en la cadena.					
32	Existen espacios de discusión para la toma de decisiones					
33	Se respeta y reconoce las responsabilidades y competencia de cada integrante.					
34	Se busca que todos estén de acuerdo para tomar decisiones.					

PARTE II: COMPETITIVIDAD EN LA CADENA PRODUCTIVA

Instrucciones: Evalúe los siguientes factores respecto a la competitividad de su asociación. (Califique de 0 a 5, siendo 0 no existe, 1 existe, 2 en proceso de documentación, 3 documentado, 4 documentado y difundido, 5 documentado, difundido y actualizado)

Áreas a evaluar	0	1	2	3	4	5
FACTORES ESTRATÉGICOS						

Planeamiento estratégico						
<i>Proceso</i>						
1. La asociación ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los dos últimos años.						
2. La asociación tiene una estrategia de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.						
3. Se está dando tiempo para que todos se involucren con la planeación estratégica.						
4. El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan todos los responsables de su ejecución y cumplimiento.						
5. Se definen objetivos medibles y un plazo de tiempo para su ejecución, por parte de las personas responsables.						
6. Al planear se desarrolla un análisis DOFA para la asociación y el sector. Se analiza con frecuencia el sector donde opera la asociación considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones						
7. Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar asociación con otras que tengan mejores prácticas.						
<i>Implementación</i>						
8. El asociado participa siempre y ayuda en el logro de los objetivos de la asociación, y está atento a los cambios.						
9. El planeamiento estratégico ayuda a proporcionar los recursos necesarios en cada área del negocio de la asociación, con un seguimiento efectivo.						
Aseguramiento de la calidad						
<i>Aspectos generales</i>						
10. Los representantes de la asociación tienen la idea de impulsar programas de calidad en la asociación y para ello capacitan a sus asociados y trabajadores.						
11. Las normas de calidad para todos los productos de la asociación están debidamente documentadas y son conocidas por las personas responsables de su cumplimiento.						
<i>Sistema</i>						
12. Los cuyes de la asociación cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.						
13. El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compara con el producto ofrecido por la asociación para proponer mejoras o rediseños.						
14. El sistema de calidad tiene los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento.						
15. En el proceso de selección de alimentos y medicinas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios						

para verificar la calidad.						
16. Los resultados de las inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la alimentación, crianza, beneficiado hasta que los cuyes estén listos para su entrega.						
Gestión ambiental						
<i>Políticas</i>						
17. En el diseño de los galpones, la asociación tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.						
18. La asociación conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.						
19. La actividad de crianza de cuyes produce impactos y riesgos ambientales.						
20. La asociación considera las condiciones del clima para programar sus actividades.						
<i>Estrategia para proteger al medio ambiente</i>						
21. La asociación considera las normas ambientales en el desarrollo de sus actividades o en los cambios de su infraestructura física.						
22. Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se tomaron consideraciones técnicas.						
<i>Concientización y capacitación</i>						
23. Se definen y documentan las tareas, responsabilidades y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales (mantener el orden y la limpieza).						
<i>Administración del desperdicio</i>						
24. La asociación trata de minimizar el consumo de energía, agua y productos contaminantes, mejorando sus procesos productivos, el reciclaje, el remplazo de insumos.						
25. La asociación ha medido el valor de desperdicios, sabe en qué etapa es generado y ha establecido formas para reducirlo.						
FACTORES PRINCIPALES						
Producción y operaciones						
<i>Planificación</i>						
26. El proceso de crianza de cuy de la asociación es adecuado para tener cuyes con calidad y a costos competitivos						
27. La asociación tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado.						
28. En la producción del cuy, existe la posibilidad de hacer cambios y satisfacer las necesidades de los clientes						
29. El planeamiento de producción de cuyes está basado en pronósticos de ventas.						

30. La maquinaria y la tecnología de la asociación le permiten obtener productos competitivos, a nivel nacional en calidad y precio.						
<i>Capacidad</i>						
31. La asociación conoce la capacidad de producción de sus asociados y ellos determinan la cantidad de producción.						
32. La asociación tiene planes alternativos para ampliar su capacidad de producción más allá de su potencial actual.						
<i>Mantenimiento</i>						
33. Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria. Los resultados son debidamente documentados.						
34. La asociación establece un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos, los operarios de los equipos participan de su mantenimiento.						
35. La asociación establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento anticipado o predictivo.						
36. La asociación establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento productivo a fin de evitar pérdidas.						
37. La asociación tiene seguro contra incendios y otras calamidades devastadoras.						
<i>Investigación y desarrollo</i>						
38. La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la asociación y se considera de vital importancia para su supervivencia. Existe un proceso formal de investigación de nuevos alimentos y mejoramiento de razas para la producción.						
39. La asociación tiene un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para su negocio.						
40. La asociación tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo y tecnología para la modernización de su producción.						
<i>Aprovisionamiento</i>						
41. Existen criterios formales para la planificación de la compra de materiales, medicinas, pastos y otros.						
42. Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la crianza de cuyes.						
43. La asociación tiene un plan de emergencia de medicinas, alimentos, tecnologías y personal que garantice el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales.						
44. La prioridad usada para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es en el orden: 1 calidad, 2 servicios, 3 precios, 4 condiciones de pago.						
<i>Manejo de inventarios</i>						
45. Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de los alimentos, medicinas y otros para tener un abastecimiento adecuado según sus necesidades.						

46. Hay un nivel adecuado de provisiones de alimentos y cuyes listos para la venta a fin de reducir las pérdidas originadas por el mal manejo.						
47. El sistema de almacenamiento y administración de inventarios de pastos y otros garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos.						
48. Se verifica la cantidad que existe en el almacén de alimentos, medicinas y los cuyes con las cantidades anotadas (kárdex).						
<i>Ubicación de infraestructura</i>						
49. La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de alimentos, mano de obra y para la venta de los cuyes. La infraestructura e instalaciones de los galpones son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.						
Comercialización						
<i>Mercadeo y Ventas</i>						
50. Se tiene un plan de mercado anual, estricto y detallado, con responsables e indicadores de gestión definidos.						
51. La asociación tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización						
52. La asociación conoce el mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos.						
53. La asociación establece objetivos de venta, de ingresos y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.						
54. La asociación dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).						
55. Las estrategias, objetivos y precios de la asociación están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.						
56. Los cuyes producidos en los últimos tres años, han generado un porcentaje importante de las ventas y de las ganancias totales de la asociación.						
57. Los recursos asignados a la comercialización (material publicitario, comisiones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.						
58. La asociación dispone de un sistema de información que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sus necesidades, y los factores que guían sus decisiones de compra.						
59. La asociación evalúa periódicamente las formas de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.						
<i>Servicios</i>						
60. El personal que tiene contacto con el cliente conoce sus responsabilidades y está preparado para atender adecuadamente.						
61. La asociación tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma						

acciones con base en su análisis.						
62. La asociación dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.						
<i>Distribución</i>						
63. La asociación tiene vendedores capacitados, motivados y competentes que apoyen los objetivos.						
64. La asociación ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten.						
65. La asociación prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.						
Talento humano						
<i>Aspectos generales</i>						
66. La asociación tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.						
67. La asociación tiene unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo los participantes.						
68. Existe una junta directiva que lidera la asociación.						
69. La asociación cumple con todos los requisitos legales vigentes.						
<i>Capacitación y promoción del personal</i>						
70. La asociación tiene un programa definido para la capacitación de todos los socios y colaboradores. A todo el personal nuevo se le da entrenamiento para integrarse.						
71. Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal.						
<i>Cultura organizacional</i>						
72. Existe una buena comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la asociación.						
73. La asociación logra que los asociados y el personal se sientan parte de ella.						
74. El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la asociación.						
75. La asociación ha establecido formas de que usted se esfuerce para mejorar la comprensión entre los integrantes.						
<i>Salud y seguridad industrial</i>						
76. La asociación tiene un programa implementado de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.						
77. Los galpones, demás ambientes y los equipos están diseñados teniendo en cuenta la seguridad de las personas.						

78. La asociación tiene un programa para prevenir accidentes de trabajo y si ocurren se previenen y/o corrigen.						
79. La asociación lleva un registro de faltas ocasionadas por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.						
FACTORES DE APOYO						
Contabilidad y finanzas						
<i>Monitoreo de costos y contabilidad</i>						
80. El sistema de contabilidad y costos prevé información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.						
81. Los representantes de la asociación reciben los informes de los resultados contables en los diez primeros días del mes siguiente periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar organizados por periodos de antigüedad.						
82. La asociación tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus productos, existe un sistema claro para definir los costos de la asociación, dependiendo de las características de los cuyes y de los procesos.						
<i>Administración financiera</i>						
83. La asociación tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).						
84. La asociación conoce las ganancias por cada cuy.						
85. Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas.						
86. La asociación evalúa la utilidad de sus inversiones.						
<i>Normas legales y tributarias</i>						
87. Se ha considerado la posibilidad de inscripción de la asociación ante la cámara de comercio u otros relacionados a la promoción de empresas productivas.						
88. Se tiene establecido las fechas para el pago de impuestos de la asociación.						
89. La asociación calcula adecuadamente el monto de impuestos a pagar en sus declaraciones tributarias.						
90. La asociación tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.						
Sistemas de información						
<i>Planeación</i>						
91. El sistema de información de la asociación está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia y de todas la áreas en forma oportuna y confiable.						
92. La asociación está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para						

manejarlos.						
93. El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la asociación y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad.						
<i>Entradas</i>						
94. Se generan y archivan adecuadamente los documentos soportes en las diferentes áreas de la asociación.						
95. La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la asociación evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas.						
<i>Procesos</i>						
96. Como política, la asociación realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.						
97. Existen procedimientos de contingencia y manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.						
<i>Salidas</i>						
98. La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara, útil y es usada para la toma de decisiones.						
99. La gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de la toma de decisiones.						
100. A medida que se van introduciendo las calificaciones en el mapa que se encuentra en una hoja de cálculo, este automáticamente realiza gráficas de los resultados obtenidos por subárea y área; ya al final, cuando ya se han calificado todas las áreas se encuentran los resultados finales con el puntaje obtenido por asociación.						



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
Escuela de Posgrado
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

VALIDEZ DE CONTENIDO PARA LA ESCALA DE PRODUCTORES DE CUYES ASOCIADOS EN CADENAS PRODUCTIVAS

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido de la **ESCALA DE PRODUCTORES DE CUYES ASOCIADOS EN CADENAS PRODUCTIVAS**.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido de la presente escala de actitud. De antemano agradecemos su cooperación.

Instrucciones: Califique de 1 a 5 los ítems presentados a continuación.

N°	CRITERIO	Puntaje asignado de 1 a 5
1	¿El instrumento mide las variables que se pretenden medir?	5
2	¿Los reactivos son suficientes para la medición de todas las variables?	2
3	¿Las instrucciones del instrumento le parecen apropiadas?	4
4	¿Los reactivos son comprensibles y están bien redactados?	2
5	¿El ordenamiento de los reactivos es adecuado?	2
6	¿La presentación formal (tipo, tamaño de letra, etc.) del instrumento es la apropiada?	5
7	¿La hoja de respuestas está bien presentada?	5
	Promedio	3,57

Firma del Juez experto:

DNI No. 20007537 Teléfono No. 964614021
Lugar y fecha: HUANCAYO 20.12.14



ROSA LUZ CAMPOS PONCE
DOCTORA EN ECONOMÍA
C.E.J. N° 084



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
Escuela de Posgrado
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

VALIDEZ DE CONTENIDO PARA LA ESCALA DE PRODUCTORES DE CUYES ASOCIADOS EN CADENAS PRODUCTIVAS

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido de la ESCALA DE PRODUCTORES DE CUYES ASOCIADOS EN CADENAS PRODUCTIVAS.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido de la presente escala de actitud. De antemano agradecemos su cooperación.

Instrucciones: Califique de 1 a 5 los Items presentados a continuación.

N°	CRITERIO	Puntaje asignado de 1 a 5
1	¿El instrumento mide las variables que se pretenden medir?	5
2	¿Los reactivos son suficientes para la medición de todas las variables?	4
3	¿Las instrucciones del instrumento le parecen apropiadas?	4
4	¿Los reactivos son comprensibles y están bien redactados?	3
5	¿El ordenamiento de los reactivos es adecuado?	5
6	¿La presentación formal (tipo, tamaño de letra, etc.) del instrumento es la apropiada?	5
7	¿La hoja de respuestas está bien presentada?	5
	Promedio	31/7 = 4.43

Firma del Juez experto:



Willian Rodríguez González
DECANO

DNI No. 19918340

INSTITUTO CHILIANO DE LA EMPRESA
UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

Teléfono No.

945207965

Lugar y fecha: Huancayo

29.1.11.2014



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
Escuela de Posgrado
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

**VALIDEZ DE CONTENIDO PARA LA ESCALA DE PRODUCTORES
DE CUYES ASOCIADOS EN CADENAS PRODUCTIVAS**

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido de la **ESCALA DE PRODUCTORES DE CUYES ASOCIADOS EN CADENAS PRODUCTIVAS**.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido de la presente escala de actitud. De antemano agradecemos su cooperación.

Instrucciones: Califique de 1 a 5 los ítems presentados a continuación.

N°	CRITERIO	Puntaje asignado de 1 a 5
1	¿El instrumento mide las variables que se pretenden medir?	5
2	¿Los reactivos son suficientes para la medición de todas las variables?	4
3	¿Las instrucciones del instrumento le parecen apropiadas?	4
4	¿Los reactivos son comprensibles y están bien redactados?	3
5	¿El ordenamiento de los reactivos es adecuado?	5
6	¿La presentación formal (tipo, tamaño de letra, etc.) del instrumento es la apropiada?	5
7	¿La hoja de respuestas está bien presentada?	5
	Promedio	4.43

Firma del Juez experto:

DNI No. 20062681 Teléfono No. 964310946
Lugar y fecha: El Mantaro, Tarma 30.11.2014

Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Estación Experimental del INITA - Huancayo

M.V. Mag. Ronald Jiménez Alago
DIRECTOR



Anexo 4. Fotografías en la recolección de datos



