



FACULTAD DE INGENIERÍA, ARQUITECTURA Y URBANISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA ECONÓMICA

TESIS:

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA
AGROPUCALÁ S.A.A. UTILIZANDO EL MODELO DEL DIAMANTE DE
PORTER EN EL PERIODO 2010 – 2013

Para Optar el Título Profesional de Licenciado en Ingeniería Económica

AUTORES:

LÓPEZ VÍLCHEZ DIANA CAROLINA

VÁSQUEZ MONTENEGRO DORLY LEANDRA

PIMENTEL, 27 DE MAYO DE 2016

PRESENTACIÓN DE LA APROBACIÓN
ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA AGROPUCALÁ S.A.A. UTILIZANDO
EL MODELO DE DIAMANTE DE PORTER EN EL PERIODO 2010 – 2013

López Vílchez Diana Carolina

Autor

Vásquez Montenegro Dorly Leandra

Autor

Mg. Guerrero Millones Ana María

Asesor Metodológico

Dr. Raunelli Sander Juan Manuel

Asesor Especialista

Mg. Puyen Farías Nelson

Presidente del Jurado

Mg. Morales Cabrera Amelia Juanitaflor

Secretario de Jurado

Dr. Raunelli Sander Juan Manuel

Vocal de Jurado

DEDICATORIA

A Dios por la oportunidad que me dio en seguir una carrera profesional y por haberme iluminado a lo largo de mi vida universitaria

A mis padres, Cecilia y Ricardo por su amor y apoyo incondicional en el logro de mis metas y objetivos.

**Diana Carolina
López Vílchez**

A Dios por la oportunidad que me dio en seguir una carrera profesional y por haberme iluminado a lo largo de mi vida universitaria

A mis padres, Graciela y Alberto por su amor y apoyo incondicional en el logro de mis metas y objetivos.

**Dorly Leandra
Vásquez Montenegro**

AGRADECIMIENTO

Primero le agradecemos a Dios por ser nuestra guía a lo largo de toda nuestra carrera y porque nos dio fuerza y fe para poder terminar lo que nos parecía interminable.

Agradecemos a nuestros padres por habernos apoyado en todo momento, por habernos inculcado valores y dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestra vida y por ser un ejemplo de vida.

Agradecemos por último la confianza, el apoyo y la dedicación de su tiempo a nuestros profesores por haber compartido sus conocimientos y su amistad con nosotras.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCION.....	13
CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.1. Situación Problemática.....	18
1.2. Delimitación de la Investigación.....	35
1.3. Formulación del problema.....	36
1.4. Justificación e importancia.....	36
1.5. Limitaciones de la investigación.....	38
1.6. Objetivo general y específico.....	39
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	40
2.1. Antecedentes de Estudio.....	41
2.2. Bases teóricas científicas.....	51
2.2.1. ¿Qué es la competitividad?.....	51
2.2.2. Orígenes de la competitividad.....	53
2.2.3. ¿Por qué es importante la competitividad? ¿Para qué se utiliza?.....	57
2.2.4. Análisis de la competitividad.....	57
2.2.5. Niveles de la competitividad.....	62
2.2.6. Modelos que miden la competitividad.....	73
2.2.7. El Modelo de Diamante de Porter.....	100
2.2.8. Agroindustria Azucarera Peruana.....	115
2.2.9. Definición de términos básicos.....	138
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	145
3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	146
3.1.1. Tipo de investigación.....	146
3.1.2. Diseño de la Investigación.....	146
3.2. Población y muestra.....	147

3.3.	Hipótesis.....	149
3.4.	Operacionalización	150
3.5.	Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	152
3.6.	Procedimiento para la recolección de datos	153
3.7.	Análisis estadístico e Interpretación de los datos	155
3.8.	Criterios éticos	157
3.9.	Criterios de rigor científico.....	158
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS		160
4.1.	Resultados en tablas y gráficos	161
4.1.1.	Condición de los factores de producción	162
4.1.2.	Estrategia, estructura y rivalidad empresarial	166
4.1.3.	Condición de la demanda	167
4.1.4.	Industrias relacionadas y de apoyo	172
4.2.	Discusión de resultados.....	174
CAPÍTULO V : PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN		181
5.1.	Presentación del Modelo	183
5.2.	Objetivo de la propuesta.....	183
5.3.	¿Por qué la elección del Modelo del Diamante de Porter?	183
5.4.	Modelo del Diamante de Porter Propuesto, según resultados obtenidos	185
5.5.	Desarrollo de la Propuesta	187
5.5.1.	Metodología enfocada a gerencia	187
5.5.2.	Metodología para Condición de Factores.....	189
5.5.3.	Metodología para Condición de Demanda	197
CAPÍTULO VI : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		203
6.1.	Conclusiones	204
6.2.	Recomendaciones	205
REFERENCIA		211
ANEXOS		

Índice de Tablas

TABLA 1: PROMEDIOS DE PRODUCCIÓN POR TONELADAS A NIVEL MUNDIAL DE LOS PRINCIPALES PAÍSES PRODUCTORES DE CAÑA DE AZÚCAR	19
TABLA 2: SUPERFICIE COSECHADA DE CAÑA DE AZÚCAR	23
TABLA 3: PRINCIPALES AZUCARERAS A NIVEL LOCAL	25
TABLA 4: PREDIOS QUE COMPRENEN LA EMPRESA AGROPUCALÁ S.A.A (HA)	29
TABLA 5: NRO. DE TRABAJADORES QUE LABORAN EN LA EMPRESA AGROPUCALÁ S.A.A	32
TABLA 6: DETERMINANTES DEL CRECIMIENTO	84
TABLA 7: DISTRIBUCIÓN DE VARIABLES POR CATEGORÍA	93
TABLA 8: VBP AGROPECUARIO DE LA CAÑA DE AZÚCAR	115
TABLA 9: PARTICIPACIÓN DE LA CAÑA DE AZÚCAR EN EL VBP AGRÍCOLA (%)	116
TABLA 10: SUPERFICIE COSECHADA DE CAÑA DE AZÚCAR (HA)	118
TABLA 11: CALENDARIO DE COSECHAS, AÑO 2011 (%)	119
TABLA 12: SUPERFICIE COSECHADA POR EMPRESA (HA)	120
TABLA 13: RENDIMIENTO PROMEDIO (KG/HA)	123
TABLA 14: PRODUCCIÓN DE AZÚCAR COMERCIAL (T)	126
TABLA 15: CAPACIDAD INSTALADA (T/DÍA), AÑO 2010	127
TABLA 16: CONSUMO INTERNO (T)	128
TABLA 17: PRODUCCIÓN DE AZÚCAR DE EXPORTACIÓN (T)	130
TABLA 18: PRODUCCIÓN DE AZÚCAR BLANCA1/ (T)	131
TABLA 19: CAÑA DE AZÚCAR Y AZÚCAR, AÑO 2012	131
TABLA 20: NRO. DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGROPUCALÁ S.A.A. POR CADA ÁREA DE TRABAJO	139
TABLA 21: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	141
TABLA 22: 1. CREE USTED QUE LOS TRABAJADORES CUMPLEN CON LOS VALORES PRIMORDIALES QUE PLANTEA LA EMPRESA PARA SER UNA EMPRESA SÓLIDA, COMO EMPATÍA, RESPETO, TRABAJO EN EQUIPO, ETC.	143
TABLA 23: 2. LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA EMPRESA TRABAJAN EN EQUIPO PARA LOGRAR UN FIN COMÚN:	144
TABLA 24: 3. EL PERSONAL DE TODAS LAS ÁREAS MANEJA LOS CONOCIMIENTOS Y LENGUAJE BÁSICO QUE SON NECESARIOS PARA QUE CUMPLAN SU FUNCIÓN PRODUCTIVA Y DETERMINADA	146
TABLA 25: 4. EN RELACIÓN A LOS JEFES DE CADA ÁREA, SIENDE USTED QUE MANEJAN EL TÉRMINO “LIDERAZGO” EN UN:	148
TABLA 26: 5. ¿CUÁL ES SU GRADO DE INSTRUCCIÓN?	
TABLA 27: 6. ¿EL PERSONAL CUENTA CON ESPECIALIZACIÓN ADECUADA CON EL ÁREA EN QUE LABORA?	149
TABLA 28: 7. ¿CUÁNTOS AÑOS DE ANTIGÜEDAD TIENE LA INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA?	150
TABLA 29: 8. ¿LA EMPRESA CUENTA CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEFINIDA? Y ¿CUMPLEN CON LA MISMA?	152
TABLA 30: 9. ¿LA EMPRESA ESTABLE OBJETIVOS EN RELACIÓN A SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?	153

TABLA 31: 10. LA MAQUINARIA QUE UTILIZA LA EMPRESA, EN QUÉ CONDICIONES SE ENCUENTRA	154
TABLA 32: 11. ¿SE REALIZA UN PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO A TODOS LOS EQUIPOS Y MAQUINARIAS DE LA EMPRESA?	
TABLA 33: 12. ¿PARA USTED LA MAQUINARIA CON LA QUE TRABAJA ES OBSOLETA Y DEBERÍA CAMBIARSE?.....	155
TABLA 34: 13. SI LA MAQUINARIA CON LA QUE TRABAJA LA EMPRESA TENDRÍA UNA MEJOR TECNOLOGÍA AYUDARÍA EN:.....	156
TABLA 35: 14. ¿HACE CUÁNTO TIEMPO NO RENUEVAN SU TECNOLOGÍA? ..	157
TABLA 36: 15. ¿LA EMPRESA UTILIZA EL SISTEMA FINANCIERO?.....	158
TABLA 37: 16. ¿SI LA EMPRESA UTILIZA EL SISTEMA FINANCIERO PARA QUE LO USA?	160
TABLA 38: 17. ¿CUÁL ES LA CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO DE LA EMPRESA?.....	161
TABLA 39: 18. LA EMPRESA CUENTA CON UNA PLANEACIÓN FINANCIERA FORMAL (PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS, FLUJOS DE CAJA, RAZONES FINANCIERAS, ENTRE OTROS)	162
TABLA 40: 19. ¿LOS PRECIOS DEL PRODUCTO PRINCIPAL DE LA EMPRESA ESTÁN DETERMINADOS EN BASE AL CONOCIMIENTO DE?	163
TABLA 41: 20. ¿CON QUE FRECUENCIA LOS PRECIOS INTERNACIONALES DEL AZÚCAR AFECTAN A LA PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA?.....	164
TABLA 42: 21. ¿EL PRODUCTO PRODUCIDO EN LA EMPRESA TIENE UNA MEJOR DIFERENCIACIÓN CON LOS PRODUCTOS DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS?.....	165
TABLA 43: 22. ¿EL PRODUCTO TIENE FÁCIL ACCESO DE DISTRIBUCIÓN EN EL MERCADO LOCAL?.....	166
TABLA 44: 23. ¿TIENE ACUERDO, ALIANZAS O CONVENIOS VIGENTES CON:	167
TABLA 45:24. ¿CREE USTED QUE LA EMPRESA DEBERÍA TENER PROVEEDORES POTENCIALES PARA INCREMENTAR SU PRODUCCIÓN?	169
TABLA 46: 25. ¿LA EMPRESA TIENE CLIENTES POTENCIALES?	170
TABLA 47: 26. ¿QUÉ PORCENTAJE DE LA PRODUCCIÓN QUE RINDE LA EMPRESA ES DESTINADA PARA VENTAS EXTERNAS?	171
TABLA 48: 27. ¿CON RESPECTO A LAS VENTAS EN QUÉ NIVEL SE UBICAN ENTRE EL PERIODO 2010 – 2013?	172
TABLA 49: 28. CONSIDERA USTED QUE LA MATERIA PRIMA UTILIZADA PARA LA PRODUCCIÓN ES	173
TABLA 50: 29. ¿EL PRODUCTO PRODUCIDO TIENE EL PROCESO ADECUADO?	174
TABLA 51: 30. ¿LA EMPRESA TIENE CONOCIMIENTO ACERCA DE LOS PRECIOS, CALIDAD, CALIDAD O PRODUCTOS DE LAS EMPRESAS COMPETIDORES?	175
TABLA 52: 31. ¿CUÁL ES LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO LOCAL?.....	176
TABLA 53: 32. ¿CUÁL ES LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO NACIONAL?	177
TABLA 54: 33. ¿CUÁL ES LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO INTERNACIONAL?	178

TABLA 55: PONDERACIÓN DE CADA FACTOR	180
TABLA 56: CREE USTED QUE LOS TRABAJADORES CUMPLEN CON LOS VALORES PRIMORDIALES QUE PLANTEA LA EMPRESA PARA SER UNA EMPRESA SÓLIDA, COMO EMPATÍA, RESPETO, TRABAJO EN EQUIPO, ETC.	181
TABLA 57: 2. LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA EMPRESA TRABAJAN EN EQUIPO PARA LOGRAR UN FIN COMÚN	182
TABLA 58: EL PERSONAL DE TODAS LAS ÁREAS MANEJAN LOS CONOCIMIENTOS Y LENGUAJE BÁSICO QUE SON NECESARIOS PARA QUE CUMPLAN SU FUNCIÓN PRODUCTIVA Y DETERMINADA	183
TABLA 59: 4. EN RELACIÓN A LOS JEFES DE CADA ÁREA, SIENDE USTED QUE MANEJAN EL TÉRMINO “LIDERAZGO” EN UN:	184
TABLA 60: PUNTAJE PARA CADA INDICADOR	185
TABLA 61: PONDERACIÓN IDEAL DEL FACTOR	187
TABLA 62: BALANCE SCORE CARD SEGÚN LOS FACTORES	188
TABLA 63: ESPECIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS PARA LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	189

Índice de Figuras

FIGURA 1: LA AMPLITUD QUE IMPONE UN POSIBLE ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD EN LOS DIFERENTES NIVELES, REQUIERE ESTABLECER LÍMITES EN SU CONCEPTUALIZACIÓN.	61
FIGURA 2: REPRESENTACIÓN GRÁFICA SIMILAR PARA ILUSTRAR LA IDEA DE “COMPETITIVIDAD SISTEMÁTICA” MEDIANTE SEIS NIVELES (DE DENTRO HACIA AFUERA): MICROECONÓMICO, MESOECONÓMICO, MACROECONÓMICO, INTERNACIONAL, INSTITUCIONAL Y EL SISTEMA POLÍTICO Y SOCIAL	62
FIGURA 3: DETERMINANTES DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO ESTABLECIDO POR RAYMUNDO CHIRINOS	87
FIGURA 4: MODELO DEL DIAMANTE DE PORTER, DADO POR MICHAEL PORTER EN 1991 EN SU LIBRO “VENTAJA COMPETITIVA”	104
FIGURA 5: COTIZACIÓN INTERNACIONAL DEL AZÚCAR EN CAÑA.	136
FIGURA 6: COTIZACIÓN INTERNACIONAL DEL AZÚCAR REFINADA.	137
FIGURA 7: EN EL PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS, EMPEZAREMOS CON LAS CONSULTAS EN PÁGINA WEB, LIBROS PARA DETERMINAR QUE ES LA COMPETITIVIDAD, ADEMÁS REALIZAMOS RECOPIACIÓN DE DOCUMENTOS DE LA EMPRESA, CON LAS CUALES REALIZAMOS UN ANÁLISIS, Y CON ELLOS SE FORMULARON NUESTRAS ENCUESTAS, LAS CUALES APLICAMOS A CADA UNO DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS, Y CON ESTA OBTENCIÓN DE RESULTADOS, PLANTEAMOS NUESTRA PROPUESTA.	153
FIGURA 8: PARA EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO E INTERPRETACIÓN DE DATOS, YA DESPUÉS DE HABER REALIZADO LA ENCUESTA Y HABER OBTENIDO LOS RESULTADOS, EMPEZAMOS A CLASIFICAR Y CODIFICAR LOS DATOS, ELABORANDO UN REGISTRO DE DATOS, EN EL CUAL TABULAMOS DICHOS DATOS Y EMPEZAMOS A GRAFICAR (GRÁFICO DE BARRAS Y CIRCULARES) Y CON ELLOS EMPEZAMOS A ANALIZAR LOS RESULTADOS Y DESCRIBIR CADA UNO, PARA PODER DETERMINAR QUÉ NIVEL DE COMPETITIVIDAD POSEE LA EMPRESA AGROPUCALÁ S.A.A.	155
FIGURA 9: MODELO DEL DIAMANTE DE PORTER: PROPUESTO PARA EL ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD.	185

Índice de Ecuaciones

ECUACIÓN 1: ECUACIÓN DE REGRESIÓN A SER ESTIMADA89
ECUACIÓN 2: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	99
ECUACIÓN 3: MUESTRA ESTADÍSTICA.....	148

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1: PARTICIPACIÓN DE LA CAÑA DE AZÚCAR EN EL VBP AGRÍCOLA (%)	117
GRÁFICO 2: PARTICIPACIÓN DEPARTAMENTAL EN LA SUPERFICIE COSECHADA (%), AÑO 2012	119
GRÁFICO 3; PARTICIPACIÓN DEPARTAMENTAL EN LA PRODUCCIÓN DE CAÑA DE AZÚCAR (%), AÑO 2012	121
GRÁFICO 4: PRINCIPALES RENDIMIENTOS PROMEDIOS MUNDIALES 1992-2011 (KG/HA).....	124
GRÁFICO 5: RENDIMIENTO PROMEDIO NACIONAL (KG/HA)	125
GRÁFICO 6: PRODUCCIÓN AZÚCAR COMERCIAL V/S CONSUMO INTERNO (MILES DE T)	129
GRÁFICO 7: PRECIO PROMEDIO ANUAL AL POR MAYOR DE AZÚCAR	133
GRÁFICO 8: PRECIO PROMEDIO ANUAL AL CONSUMIDOR DE AZÚCAR (S/. X KG)	135
GRÁFICO 9	162
GRÁFICO 10: COMPARACIÓN DE RESULTADOS DEL PUNTAJE IDEAL DE LOS INDICADORES Y FACTORES	171
GRÁFICO 11: MODELO BALANCE SCORE CARD	175

RESUMEN

El nivel competitivo de una empresa es primordial dentro de una industria, para que esta se sienta capaz de competir con las demás empresas del sector. Por consiguiente una empresa que posee un nivel bajo de competitividad es muy probable que no tenga mucho acaparamiento del mercado, ya sea porque su nivel de producción es bajo, por una baja tecnología, falta de especialización en sus trabajadores, entre otros factores.

El objetivo de esta tesis se centra en determinar el nivel de competitividad de la empresa Agropucalá S.A.A. utilizando el Modelo del Diamante de Porter, para dar una propuesta de solución a la mejora de esta empresa y ésta tenga una mejor competitividad frente a sus competidores, para ello se recurrió a (Porter, 1991) entre otros autores y poder argumentar el problema de investigación, para fundamentar la hipótesis que quedó formulada de la siguiente manera: Utilizando el Modelo del Diamante de Porter, se puede determinar que el nivel de competitividad de la empresa Agropucalá S.A.A. es bajo frente a sus demás competidores, entonces para ello realizaremos una propuesta como solución a la mejoría de la competitividad de la empresa Agropucalá S.A.A, a través de la utilización del Modelo del Diamante de Porter.

La investigación de la tesis es de tipo no experimental cuantitativa, donde se identifican las características de la empresa. La población quedó definida por todos los 1664 trabajadores de la empresa, pero solo optamos como muestra 160 trabajadores entre las cuatro áreas (fábrica, administración, logística y campo); se usó la técnica de la encuesta y un sondeo propuesto por nosotras para ponderar los factores e indicadores, para el procesamiento y análisis de datos recurrimos al programa Microsoft Excel, en el cual tabulamos cada pregunta realizada y elaboramos los gráficos de barra, con esto analizamos y discutimos los resultados el análisis interno y externo de la empresa, llegando a determinar que la empresa posee nivel de competitividad bajo y que requiere una propuesta en la que ayude a mejorar los factores de competitividad, mejorando y elevando su competitividad frente a sus competidores y en la industria donde participa.

Palabras Claves: Análisis de la Competitividad, Modelo de Diamante de Porter, Factores, Competidores, Industrias de Apoyo

ABSTRACT

The competitive edge of a company is essential in an industry, so this feels able to compete with other companies. Therefore a company that has a low level of competitiveness is not likely to have much grabbing market, either because its output is low, low technology, lack of expertise in their workers, among other factors.

The objective of this thesis is focused on determining the level of competitiveness of the company Agropucalá SAA using the model of Porter's diamond to give a proposed solution to the improvement of the company to have a better competitiveness against its competitors, for it was resorted to (Porter, 1991) among other authors to argue the issue of research to substantiate the hypothesis that was formulated as follows: using the Porter Diamond Model, it can be determined that the level of competitiveness of Agropucalá SAA is low compared to its other competitors, then we will make a proposal for it as a solution to improving the competitiveness of the Agropucalá SAA, through the use of the Porter Diamond Model.

The thesis research is quantitative non-experimental, where the characteristics of the company are identified. The population was defined as all 1664 workers of the company, but only displays opted as 30 workers among the four areas (factory, administration, logistics and field);

technical survey and proposed us to weigh the factors and indicators for the processing and analysis of data to Microsoft Excel resort, which tabulate each question and elaborate program on bar graphs with this survey was used and analyzed discuss the results the internal and external analysis of the company, becoming the company has determined that low competitiveness level and requires a proposal to help improve the competitiveness factors, improving and increasing its competitiveness against its competitors and industry in which it participates.

Keywords: Competitive Analysis, Porter's Diamond Model, Factors, Competitors, Industry Support

INTRODUCCIÓN

Mucho se habla del problema que poseen algunas industrias que si bien ya están dentro del mercado como algunas que están iniciando en ella su mayor reto es el de la competitividad. La lucha por lograr ser las empresas más competitivas de la industria se ha convertido en una lucha constante del día a día. Por lo tanto para realizar la presente tesis nos enfocaremos en la industria azucarera y su competitividad.

Podemos decir que el mayor reto para la competitividad de la industria azucarera es la reducción de los costos de producción para ser más rentables en los mercados locales y regionales, es por ello que, ésta actividad requiere de un aumento de la producción y rendimiento de caña de azúcar para lograr la competitividad, entonces nos planteamos, ¿qué se tiene que hacer para lograr la competitividad?

En nuestra localidad las empresas azucareras son Tumán, Pomalca, Agropucalá, Azucarera del Norte, entre otras y nos enfocaremos a realizar la investigación en la Empresa Agroindustrial Agropucalá S.A.A dada entonces la importancia estratégica que tiene el sector agrícola en la producción de caña de azúcar y los planteamientos sobre el análisis externo, se genera la necesidad de analizar su estructura y competitividad.

Como parte de esta investigación, dentro de diversos modelos que nos ayudan a medir la competitividad de una industria, nos hemos enfocado

en el Modelo del Diamante de Porter, por ser uno de los modelos que realiza un enfoque multidireccional en el cual abarca la competitividad empresarial, teniendo como principal teoría el punto de vista de Porter, que explicaría por qué algunas naciones son mejores que otras en creación de ventajas que son esenciales para alcanzar una alta productividad y, finalmente, cómo una nación crea un entorno donde las empresas de una industria en particular están en capacidad de mejorar e innovar más rápidamente que sus rivales extranjeros.

Para la aplicación del Modelo elegido, Modelo de Diamante de Porter, tenemos como principal objetivo determinar el nivel de competitividad de la empresa Agropucalá S.A.A y como objetivos específicos, analizar el entorno la empresa y el análisis interno, además de identificar los indicadores de la intensidad de la competencia de la empresa Agropucalá S.A.A. Planteándonos ello creemos que sí se mejoraría el nivel de competitividad de la Empresa Agropucalá S.A.A.

Teniendo como finalidad encontrar la relación y el nivel que existe entre la competitividad de la empresa y los factores en los que nos apoyamos para realizar la investigación en la Empresa Agropucalá S.A.A.

CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Situación Problemática

A nivel mundial

(Bendezu, 2011) La caña de azúcar es uno de los mayores contribuyentes al producto interno bruto agrícola de los países en desarrollo para el consumo interno y el comercio internacional. Por lo tanto, el mayor reto para la competitividad de la industria azucarera es la reducción de los costos de producción para ser más rentables en los mercados locales y regionales. Brasil, Australia, Tailandia, América del Norte, Centroamérica India, China y Colombia son los mayores productores y exportadores de azúcar de caña más importantes del mundo (tabla 1). Sin embargo, varias empresas locales productoras de azúcar se han mantenido fuera de la competencia en el mercado internacional. El alto costo de producción es un factor preocupante para los industriales, agricultores y consumidores en la industria azucarera. Esta actividad requiere un aumento de la producción y rendimiento de caña de azúcar para lograr la competitividad. (Bendezu, 2011)

(FAO, 2001) “realizó un análisis de los promedios de producción a nivel mundial para determinar los principales países productores de caña de azúcar en los que destacan”:

Tabla 1: Promedios de producción por toneladas a nivel mundial de los principales países productores de caña de azúcar

Promedios de producción por toneladas a nivel mundial de los principales países productores de caña de azúcar

PAÍSES	PRODUCCIÓN/ TN
Brasil	426,637
India	284,559
China	89,456
Tailandia	57,843
Pakistán	48,660
Perú	7,267

*Fuente: MINANG
Elaboración Propia*

(Aguilar, 2011) Esto nos lleva a la conclusión que la industria azucarera en el ámbito internacional presenta países en los que dichas industrias operan satisfactoriamente, de lo contrario, tal es el caso de la industria azucarera mexicana, que la revisión de la literatura sobre el azúcar es amplia y extensa. Sin embargo, la temática de competitividad de la agroindustria azucarera, especialmente en México es poco frecuente. La producción de azúcar depende de tres elementos fundamentales: a) la cantidad y calidad de la caña industrializada, b) el rendimiento en fábrica, y c) la capacidad instalada y aprovechada de los ingenios

azucareros. Sin embargo, el análisis de los factores productivos que inciden en su competitividad se ha llevado a cabo empleando solo los tres indicadores individuales anteriores sin considerar la distribución espacial y temporal y la aptitud agroecológica del cultivo en las regiones cañeras, los factores internos a los propios ingenios que determinan su competitividad, productividad, capacidad para diversificarse, rentabilidad y otros.

(Aguilaret al., 2011, p.263) el balance de los factores para el periodo 1999-2009 destaca, en términos generales, que la agroindustria azucarera mexicana no puede ser competitiva a escala internacional, regional y nacional debido al decremento generalizado de los factores de producción, recursos y capacidades; térmica y energéticamente no es autosuficiente en su estructura productiva actual, en relación con la mayoría de las economías azucareras del planeta.

Muller, (1995, pág. 138) “estableció que los actores de la competitividad internacional son unidades y sectores productivos regionales, es decir, se confrontan empresas, esquemas institucionales y organizaciones sociales en las que la competitividad constituye el resultado de esa interacción”.

Porter, (2008) “definió que un sector productivo en una región o nación es competitivo si crea valor y liderazgo, a través de la diferenciación en costos o productos”.

A nivel nacional

Desde mediados de la década de los 90s, el gobierno modificó sus políticas para incentivar la inversión en este sector, lo que dio origen a un proceso de reestructuración empresarial, que como resultado está la mayor producción, la ejecución de nuevos proyectos y últimamente la diversificación del sector, en el cual están entrando proyectos de energía en base a la caña de azúcar.

(Ruesta, 2009) El sistema cooperativo implantado por la reforma agraria en la década de los 70 ocasionó el retraso en la innovación tecnológica tanto en campo como en fábrica con la consecuente disminución de la producción y productividad del cultivo y la pérdida de competitividad de la industria azucarera peruana en general. Como consecuencia el país se convirtió en importador de azúcar a inicio de los 80.

En el cultivo de caña de azúcar no se ha realizado innovaciones tecnológicas desde hace 30 años y se continúa con tecnologías de la década del 70, una de variedad que datan de mucho antes

de la década del 50 dando lugar a una menor productividad respecto a países vecinos como Colombia y Brasil.

Las industria azucareras en el mundo, están generando tecnologías más eficientes y diversificando su producción en la lucha por la competitividad en un mercado cuya tendencia según los acuerdos internacionales apuntan hacia un mercado libre sin aranceles y sin subsidios, por lo que están orientando la producción no solo para el azúcar sino para la producción de combustibles.

En este sentido, el Perú tiene la oportunidad de convertirse en un exportador altamente competitivo de caña de azúcar y de sus sub productos debido a su producción (tabla 2), cumpliendo un rol estratégico en promover, coordinar y liderar la investigación en el cultivo de caña de azúcar y lograr la competitividad con respeto a la industria azucarera mundial.

Tabla 2: Superficie cosechada de caña de azúcar

Superficie cosechada de caña de azúcar (ha) 2005-2012

Región	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ancash	5,879	5,591	5,588	5,955	5,105	5,174	5,132	5,684
Arequipa	670	664	769	903	690	638	539	599
La Libertad	24,760	27,056	29,135	28,731	32,367	34,235	37,454	37,067
Lambayeque	18,061	20,047	20,002	21,609	25,927	26,773	25,317	25,710
Lima	12,179	12,488	12,459	11,928	11,260	10,163	11,627	12,089
Total	61,549	65,846	67,953	69,126	75,349	76,983	80,069	81,149
Var %	-	7.0%	3.2%	1.7%	9.0%	2.2%	4.0%	1.3%

Fuente: MINAG-OEEE / *Elaboración:* MINAG-DGCA-DIA

Elaboración Propia

A nivel local

(Nuñez, 2010) Los rendimientos a nivel nacional, según cuadros adjuntos, nos ubicamos en un orden inferior a las empresas que han hecho grandes inversiones como por ejemplo Laredo, Cartavio, Paramonga, etc. Hoy en día las empresas azucareras de Brasil que cuentan con 420 ingenios operativos, tienen fuertes sumas de utilidades, dedicándose a la producción de azúcar, alcohol y energía eléctrica para venta, por lo que se hace necesario inversiones de gran magnitud en la empresa Agropucalá S.A.A para ir retomando poco a poco el nivel competitivo que tuvo hace muchos años.

(Gobierno Regional Lambayeque, 2008) En cuanto a participación en el Valor Bruto de Producción Agrícola, la caña de azúcar constituye hoy en día el cultivo de mayor predominio, con una participación relativa del 30 por ciento. Lambayeque aporta la cuarta parte de la producción nacional de azúcar. Las empresas azucareras son Tumán, Pomalca, Agropucalá y Azucarera del Norte. Lambayeque es el segundo mayor productor de caña de azúcar del Perú.

Tabla 3: Principales Azucareras a nivel local

Principales azucareras a nivel local

NOMBRE DE LA EMPRESA	DIRECCIÓN DE LA EMPRESA
Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A (A. Del Norte)	Av. Edilberto Rivas Vásquez, Cayaltí, Lambayeque, Perú.
Empresa Agroindustrial Tumán S.A.A	Avenida El Trabajo – Tumán
Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A	Avenida -Túpac Amaru N° 216 – Pomalca
Empresa Agropucalá S.A.A.	Calle Túpac Amaru # 1 – Pucalá

*Fuente: Consultas Ruc - SUNAT
Elaboración propia*

A. Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A

(CONASEV, 2010 - 2011)La empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A., fue constituida bajo la figura de una cooperativa el 19 de junio de 1970 y el 28 de octubre de 1998 se convirtió en sociedad anónima.

El objeto social de la Compañía es el desarrollo de las actividades de siembra, cosecha y venta de caña de azúcar, maíz amarillo duro, algodón, tabaco, entre otros, las cuales han sido transferidas al fideicomiso para su administración.

Actualmente cuenta con 5,908 hectáreas en el departamento de Lambayeque de las cuales 5,522 hectáreas han sido tasadas, 169 hectáreas en posesión y 217 hectáreas en litigio judicial las cuales se han cedido para su administración a la Fiducia Cayaltí.

B. Empresa Agroindustrial Tumán S.A.A

(CONASEV, 2010 - 2011) La empresa Agroindustrial Tumán S.A.A es una persona jurídica de derecho privado de accionariado difundido conforme a lo establecido con la nueva Ley General de Sociedades, Ley 26887.

La actividad principal de la empresa es la siembra, cultivo y procesamiento de la caña de azúcar, la cual procesa en su propia fábrica, produciendo azúcar doméstica rubia y refinada para el consumo del mercado interno, también extrae melaza para su comercialización.

(Empresa Agroindustrial Túman S.A.A, 2013) La producción nacional de caña de azúcar durante el año 2012 fue de 9'952,457 T.M., registrando un incremento del 1.70% respecto al año 2011. Tumán con una participación del 9.95% ocupa el cuarto lugar en la producción de caña de azúcar.

Respecto al año 2011 la producción nacional de azúcar se incrementó en un 3.75%; lográndose producir en el 2012 la cantidad de 1'107,504 T.M. de azúcar. La empresa Tumán produjo la cantidad de 103,071 T.M. de azúcar ocupando el quinto lugar dentro del ranking azucarero con una participación del 9.31% y una variación de producción de - 1.45% con relación al año 2011.

C. Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A

(Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A, 2013) La empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A, tiene por objeto, desarrollar actividades de cultivo de caña de azúcar y otros productos agrícolas, su transformación agroindustrial y su comercialización tanto en el mercado interno como en el mercado externo, así como realizar otras actividades económicas que resulten complementarias o necesarias a la actividad principal. Asimismo podrá dedicarse a la industria y comercio en general.

En año 2011 se produjeron a nivel nacional 1'067,514 toneladas de azúcar. La producción de Pomalca alcanzo las 85,249 toneladas de azúcar rubia, que representan el 8.0% de la producción nacional ocupando el segundo lugar a nivel nacional.

D. Empresa Agropucalá S.A.A

(Sanchez, 2011)La empresa Agropucalá S.A.A. comprende los distritos de Pucalá y Patapo, pertenecientes a la provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque. Está ubicada en la Calle Túpac Amaru # 1 del Distrito de Pucalá. Geográficamente se encuentra ubicada al este de Chiclayo (a 36 Km.), en la cabecera del valle del río Chancay, entre las coordenadas geográficas 6°35' y 6°48' de latitud sur y de 79°40' de longitud oeste y a 54 m.s.n.m. Limita por el Norte con la provincia de Ferreñafe, por el Sur con Sipán y Saltur (anexos de empresa Agroindustrial Pomalca), por el Este con el distrito de Chongoyape y Pampa grande y por el Oeste con la empresa Agroindustrial Tumán.

La organización en estos momentos cuenta con dos empresas: Agropucalá S.A.A. e Industrial Pucalá S.A.C.

La empresa paso por distintas etapas para llegar a hoy ser empresas Agropucalá S.A.A. en sus inicios, considerada época de fundo (hasta el año 1853), en esta época, Pucalá fue un desconocido fundo agrícola de los muchos que existían en el valle Lambayeque; de 1854 a 1969 época de hacienda es en la Época Republicana, cuando al fundo

Pucalá se le denomina "Hacienda" y es inscrita en los Registros Públicos de Lambayeque el 15 de Marzo de 1853. En el año 1908, la Hacienda Pucalá se constituyó en Sociedad Agrícola Pucalá Limitada S.A., del Registro de Sociedades Mercantiles de Chiclayo, en la que se reconoce como únicos dueños a la familia Izaga Vargas. De acuerdo a este documento, Pucalá comprende los siguientes predios rústicos: Pucalá, Tabernas, San José, Tablazos, Huaca Blanca y Patapo. Años después se anexó Batan grande, contando con su propia Escritura y Asiento Registral.

Tabla 4: Predios que comprenden la Empresa Agropucalá S.A.A (Ha)

Predios que comprenden la Empresa Agropucalá (Ha)

PREDIOS	HECTÁREAS
Pucalá	2,076.30
Patapo	1,191.35
La Cría	1,140.31
Cuculí	322.93
Huaca Blanca	255.74
Tablazos	444.08

Batan Grande	5,000
<hr/>	
Total	10,430.71

Fuente: Registros de la empresa

Elaboración Propia

La época de hacienda duró hasta 1970. Al siguiente día se promulgó un Decreto Supremo, mediante el cual la Hacienda pasa a constituirse en Empresa Cooperativa. En esta nueva etapa, Pucalá adopta una nueva estructura organizativa, que permitiera una eficiencia empresarial y participación democrática de los trabajadores. De acuerdo a ello se instalaron los Organismos de Gobierno (Asamblea General de Delegados, Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia); y los Organismos de Ejecución (Gerente General, Dpto. de Auditoría Interna, Laboratorio y Control, Dpto. de Relaciones Industriales y Asesoría Legal). Asimismo, se crearon las Superintendencias y Comités Especializados de Campo, Fábrica, Administración y Servicios.

La grave crisis de la Industria Azucarera, dio lugar a que el 12 de marzo de 1996, el gobierno del Presidente Alberto Fujimori promulgue el Decreto Legislativo N° 802, con el propósito, según él, de permitir la reactivación y

saneamiento económico de las cooperativas azucareras. La privatización de Pucalá se dio desde el 21 de septiembre de 1999 hasta diciembre del 2005. En este periodo, Mur dividió a la empresa en dos: Empresa Agropucalá S.A.A. e Industrial Pucalá S.A.C. En la primera agrupó a todos los trabajadores obreros y empleados de base y en la otra sólo a sus funcionarios. Mur se proclamó en la Junta General de Accionistas como Gerente General y Presidente del Directorio de Pucalá. Durante el año 2005, Pucalá fue administrada por una Comisión de trabajadores representantes de las diferentes áreas de trabajo y el 2006 Pucalá empieza a ser administrada por El Consorcio Azucarero del Norte de la mano con la Administración Judicial Colegiada, designada por el Tercer Juzgado Especializado Civil de Chiclayo.

(CONASEV, 2003) La Compañía de Pucalá es poseedora del 99.99% del accionario de industrial Pucalá S.A.C a la cual vendió el 100% de su producción en el 2003 y 2002.

Tabla 5: Nro. De trabajadores que laboran en la empresa Agropucalá S.A.A

Nro. de trabajadores que laboran en la empresa Agropucalá 2002-2003

CONDICIÓN	2002	2003
Funcionarios	14	6
Empleados	267	221
Obreros	1389	1191
Total	1670	1418

Fuente: Recursos humanos de la empresa Agropucalá S.A.A

Elaboración Propia

(MINAG, 2010) La empresa Agropucalá S.A.A. dedicada principalmente a la siembra de la caña de azúcar y producción y comercialización de azúcar. La actividad productiva de la empresa azucarera Agroindustrial Pucalá (Lambayeque) solo marcha al 45 % de la producción total, como consecuencia del problema legal y social que atraviesa el ingenio azucarero. Agropucalá cuenta 22,286.01 hectáreas y 7,205.52 hectáreas cultivadas. En el 2011 se produjeron 25 900 toneladas de azúcar (enero-mayo).

(Porter, 1980) He aquí donde detectamos una problemática basada en las estrategias de competitividad, esta deficiencia se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores, es decir, va depender de las cinco fuerzas competitivas para que esta empresa determine su potencial y sea estratégicamente competitiva.

Dada entonces la importancia estratégica que tiene el sector agrícola en la producción de caña de azúcar y los planteamientos sobre el análisis externo, se genera la necesidad de analizar su estructura y competitividad.

(Comercio, 2013): **Realidad de la Empresa Agropucalá 2000-2013:** La disputa por el poder en Agropucalá S.A., una de las azucareras más importantes del país, ha dejado en sus 17 años de sangrienta marcha una veintena de personas fallecidas. El origen data de 1996 cuando el entonces presidente Alberto Fujimori promulgó un decreto legislativo que permitía la reactivación económica de las

cooperativas azucareras mediante la conversión en Sociedades Anónimas.

Pucalá se declaró en privatización hacia fines de 1999 luego que la empresa Cromwell Assets adquiriera el 51,4% de sus acciones. Esa compañía generó deudas con el hoy Scotiabank y como parte de reembolso transfirió sus acciones. Sin embargo, a inicios del 2000 aparecieron cientos de trabajadores y otros argumentando que tenían parte del accionariado. Si ya había un problema con mecha encendida, este fue el estallido.

Desde entonces el Poder Judicial ha nombrado siete administraciones temporales de emergencia que, por el contrario, han generado una deuda hoy ascendente a S/.700 millones.

Solo entre mayo del 2012 y junio del 2013 hubo dos administradores judiciales que dirigieron la empresa pero fueron cambiados porque se detectaron irregularidades en la utilización de los recursos económicos.

Luego de seis meses de proceso de elección entre 30 ternas, el Tercer Juzgado Civil de Chiclayo designó a Ricardo Pereira, Roberto Campos y Pablo Gutiérrez como nuevos administradores judiciales, en junio de este año.

Ese tiempo de demora fue aprovechado por Segundo Gasco, quien encabeza la Comisión de Trabajadores de Pucalá, y otros 32 socios para tomar el control de la empresa.

1.2. Delimitación de la Investigación

El trabajo de investigación que se realizó, se llevó a cabo mediante la recopilación de información de la capacidad competitiva que tiene la empresa Agropucalá S.A.A, para ello hemos viajado al Distrito de Pucalá , geográficamente ubicada al este de Chiclayo (a 36 Km.) en la cabecera del valle del río Chancay a cuarenta minutos de la Ciudad de Chiclayo, Departamento de Lambayeque, he aquí donde realizamos la investigación debido a que los instrumentos para la investigación este trabajo involucra a todos los trabajadores de la empresa, los cuales algunos nos brindaron y cooperaron con la información para analizar la competitividad que posee dicha empresa.

1.3. Formulación del problema

¿En qué nivel de competitividad se encuentra la Empresa Agropucalá S.A.A utilizando el Modelo de Diamante de Porter?

1.4. Justificación e importancia

Justificación Técnica

Con este Modelo del Diamante de Porter, proponemos que haya un impacto en la industria tecnológica, a través de novedosas innovaciones, mayor investigación por crear mecanismos nuevos de cosecha, transformación y producción. Además si mejoramos la capacidad instalada vamos a obtener más producción, con esto también se busca un mejor trabajo de los factores de producción, tanto factores básicos como avanzados, ya que estos son los que impulsan nuestra industria, y además que nuestro sector azucarero busca convertirse en una industria avanzada en relación con su cultivo y procesamiento y con ello integrarse en diferentes lugares al igual que un complejo petroquímico.

Justificación Social

El Modelo aplicado, busca dar un impacto entre diferentes sectores, para crear un fuerte sistema agroindustrial, con ello se crearía un número significativo de nuevos empleos directos e indirectos, y además nuestra propuesta busca mejorar las

condiciones de trabajo. Con esto se reduciría el nivel de emigración de trabajadores de campo, productores y sus familias, los cuales buscan nuevas oportunidades en otros sectores.

Justificación Económica

Con nuestro modelo propuesto, buscamos una mejora en el aspecto económico, ya que la exportación del azúcar, afecta un poco a la economía debido a que la mayoría de empresas azucareras posee mayores ventas en el mismo mercado local o nacional, y para el mercado internacional solo es un cierto porcentaje debido a sus competidores potenciales como son Brasil, Tailandia, Alemania, entre otros países, poseen mayores ventas, esto debido a su nivel e innovación tecnológica, lo cual genera más producción e ingresos.

Justificación Ambiental

El Modelo del diamante de Porter con respecto a este aspecto, lo que busca es mejorar la forma de trabajo con la que nuestros productores de caña de azúcar realizan la forma de cultivo y cuidado del suelo, esto debido a que la caña de azúcar crece normalmente como un monocultivo - el medio ambiente que afecta negativamente al agotar el suelo. Otras cuestiones son: la contaminación del agua, el impacto de la quema de caña sobre la

contaminación atmosférica, el impacto del etanol en los motores en la contaminación del aire.

1.5. Limitaciones de la investigación

A continuación definiremos las limitaciones por las cuales se ha obstaculizado nuestro trabajo de investigación, tales como:

- a. Dificultad para llevar a cabo las encuestas y entrevistas, por los conflictos políticos que posee la empresa, debido a que personal se siente inseguro al responder preguntas de personas extrañas, a su entidad.
- b. Prohibición para ingresar fácilmente al área de fábrica, donde debíamos encuestar a los operadores, para ello teníamos que realizar una solicitud al área de recursos humanos. Los cuales nos brindaron el acceso pero siempre teniendo cuidado y utilizando el correcto traje de protección (cascos y lentes).
- c. Dificultad al recopilar información, debido a que en esta empresa, todas las áreas no quieren prestarnos mucha información sobre las cuentas actuales de la empresa, la capacidad tecnológica, y la especialización de cada trabajador.

1.6. Objetivo general y específico

Objetivo general

Determinar el nivel de competitividad de la empresa Agropucalá S.A.A. utilizando el Modelo de Diamante de Porter, para proponer cambios que mejoren el nivel de competitividad.

Objetivos específicos

- a. Analizar el entorno de la empresa Agropucalá S.A.A.

- b. Realizar el análisis interno de la empresa Agropucalá S.A.A

- c. Evaluar los indicadores para determinar aquellos que afectan a la competitividad de la empresa.

- d. Elaborar la propuesta para mejorar la competitividad de la empresa.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Estudio

A nivel Mundial

A. Aguilar, N., (2011), *"Competitividad de la Agroindustria Azucarera de la Huasteca México"*

La competitividad de la agroindustria azucarera es un tema con muchas vertientes que tienen que ser consideradas para tener elementos de decisión suficientes. La problemática además involucra desde los contextos globales hasta los nacionales, regionales y locales.

Esto lleva a plantear que la agroindustria azucarera (en estados, municipios, zonas de abasto, predios y aun ingenios azucareros, plantas de derivados, comercialización y su base legal) es un sistema complejo, donde confluyen múltiples procesos temporales y espaciales. Ello obliga a plantear una estrategia de investigación para el establecimiento de estrategias de competitividad, productividad y diversificación que no pueden quedar limitada a la simple suma de los enfoques parciales de los distintos especialistas, y de la interpretación de la legislación cañera vigente (Ley de Desarrollo Sustentable de la caña de Azúcar, Programa Nacional de la Agroindustria de la Caña de Azúcar, Contrato ley de la agroindustria etc.), sino que debe constituir una verdadera interpretación sistémica

que dé lugar a un diagnóstico integrado donde la productividad de la caña de azúcar es un factor fundamental para la competitividad de la agroindustria azucarera son multicausales, multidisciplinarios, dinámicos, de complejidad tal que bordea frecuentemente los límites del caos y su evolución no es natural sino que debe ser dirigida a través de un proceso permanente de administración estratégica.

Por lo tanto, con los actuales métodos de análisis, no es posible entender sus partes y sus efectos y las soluciones nunca son óptimas y sus alcances no pueden ser comprendidos al ser abordados desde un solo campo sino que ha de estudiarse a través de la interacción de múltiples disciplinas dentro de las que destacan las ingenierías, biología, geografía, agronomía, economía, administración, gestión pública, educación ambiental, estudios culturales, participación social y la internacionalización que condiciona la creciente globalización del mundo, la gestión de la agroindustria azucarera y los elementos de la competitividad.

Actualmente, existen en la literatura numerosas aproximaciones para el análisis de la competitividad de países, empresas o sectores productivos. Sin embargo para la agroindustria azucarera nacional aún se observa gran desconocimiento del potencial de la caña de azúcar como recurso bioenergética y alimentario en el país; ausencia

de mecanismos específicos de financiamiento para investigación y desarrollo en bioenergía, incremento de productividad y competitividad y no cuenta con un centro tecnológico especializado propio encargado de desarrollar, gestionar, integrar y articular las actividades de investigación, innovación, asistencia técnica, transferencia de tecnología e Información al sector productivo lo que genera un pobre o nulo desarrollo tecnológico en áreas de frontera como la producción de combustibles líquidos o gasificación de biomasa cañera, agricultura de precisión o manejo de sitio específico entre otros y aun los tradicionales como la productividad y la autosuficiencia de azúcar son temas que deben debatirse ampliamente y es necesario evaluarlos cuidadosamente antes de establecer programas en gran escala como tentativa de solución a los problemas y perspectivas de crecimiento a largo plazo de la agroindustria.

La industria del azúcar de Guatemala, es reconocida por su competitividad dentro de la región, así como a nivel mundial. Durante el período 2009/10, Guatemala se posicionó como el décimo mayor productor, cuarto mayor exportador, tercero más competitivo y el más eficiente en términos de capacidad de carga en puerto.

Generalmente, las variaciones de la superficie plantada se deben a los contratos de caña de azúcar ofrecido por los ingenios de azúcar (sobre la base de la demanda interna y externa esperada) así como

al mercado del etanol. Los únicos períodos de reducción del área de cultivo se registraron en los años 2005 y 2006; sin embargo para el año 2007 se registró un incremento considerable, equivalente a 8.2%, motivado por el incremento del precio en los mercados internacionales.

Concluyendo de este estudio que la falta de competitividad de la agroindustria azucarera mexicana está presente en la mayoría de los discursos y agendas de los principales actores sociales, políticos, económicos y académicos actuales. La mayoría plantea el desarrollo como vía para la solución de esos problemas. Más aún, los adjetivos sustentable y competitivo parecen hoy un concepto generalizado y una condición para la legitimación social de la idea de desarrollo de la agroindustria. Sin embargo, son muy variados y distintos los sentidos desde los cuales se conciben los problemas de la agroindustria y se plantean y abordan los diagnósticos.

B. Aguilar et al., (2011),“Factores de competitividad de la agroindustria de la caña de azúcar en México”

La industria azucarera de México integra actividades agrícolas de crecimiento, cosecha y transporte de caña a la producción de azúcar estándar y refinada, con otros productos y subproductos. Para competir en una economía global, es importante establecer criterios de desempeño para reducir costos de producción en términos de

competitividad técnica, productividad y eficiencia en aspectos como rendimientos, caña de azúcar y agroindustrial por hectárea y de fábrica. En este artículo se discuten algunos indicadores de competitividad económica y técnica de la industria de caña de azúcar mexicana, con metodologías de benchmarking y el Modelo de Diamante de Porter. Los resultados mostraron que son numerosos los factores técnicos y económicos que limitan el crecimiento, debido a que la industria mexicana se ha mantenido no competitiva y requiere mejorar e innovar en la reducción de costos, sobre todo en materia prima, cosecha y transporte. También está la diversificación, con base en los subproductos, como residuos de cosecha, bagazo, melazas, lodo de filtros y vinazas; esto es de gran importancia como fuente renovable de energía y materias primas.

Propuso un modelo para analizar cinco factores determinantes de la competitividad o diamante: a) condiciones de los factores, b) condiciones de la demanda, c) agroindustrias relacionadas y de apoyo, d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas y e) otros, como el gobierno y el azar.

Para la agroindustria azucarera nacional, el tema de la competitividad está presente en la mayoría de los discursos y agendas de los principales actores sociales, políticos, económicos y académicos.

(Chi Chou, 2005) estableció que para ser competitiva, la agroindustria azucarera debe incorporar métodos nuevos de procesamiento, basados en tecnologías bien establecidas en los ingenios, para elaborar azúcar de calidad estándar, blanco o refinado; aumentar significativamente el rendimiento de caña de azúcar y sacarosa y establecer criterios comparativos de rendimiento o puntos de referencia (benchmarks), para los tres elementos principales de la competitividad técnica (rendimientos de campo, agroindustrial y de fábrica) (Fry 1998); con el fin de disminuir costos en campo, fábrica y administración.

C. Pacheco, (2010), “Competitividad de la agroindustria azucarera en el siglo XXI”

El estudio de la competitividad tiene una importancia decisiva para la recuperación de la agroindustria azucarera cubana. El Programa Integral de Reestructuración de la Agroindustria Azucarera, iniciado en el 2002, identificaba tres direcciones estratégicas: a) bajos costos, b) diversificación integral, c) sostenibilidad de todo el proceso. Al mismo tiempo, el programa declaraba, explícitamente, que se orientaba a elevar la competitividad de la empresa azucarera cubana.

"La empresa azucarera cubana se le perfeccionará y preparará hasta convertirla en una entidad competitiva, capaz de enfrentar las exigencias variables del mercado y prestar mayor atención a la calidad integral del producto y a la reducción del impacto ecológico". Sin embargo, siete años después de la puesta en marcha del Programa, no se han obtenido resultados apreciables que evidencien un viraje definitivo del sector, hacia un horizonte de eficiencia, productividad y disciplina técnico-productiva, que permita afirmar que las empresas azucareras honran, en la práctica, los compromisos contraídos y se transforman endógenamente, en entidades competitivas tanto en el ámbito nacional como internacional. La caída de la producción de azúcar es la expresión más notable del deterioro de los indicadores productivos, que tributan a la eficiencia.

Este problema eminentemente práctico, impone la creación de un marco teórico que permita una comprensión cabal del concepto de competitividad de la agroindustria azucarera, y lo articule a los cambios estructurales que han tenido lugar en el mercado mundial en la presente centuria. Sólo una concepción adecuada en el plano estrictamente teórico, permitirá avanzar en el desarrollo de herramientas analíticas que orienten con mayor eficacia la toma de decisiones en el mediano plazo.

D. Asocaña, (2010-2011), “Competitividad del sector azucarero 2010 – 2011”

Uno de los objetivos estratégicos de Asocaña apunta directamente a la competitividad del Sector. Desde hace ya algunos años el Sector Azucarero Colombiano es reconocido por su alta productividad y por estar ubicado entre los principales productores de menor costo del mundo. El incremento de la productividad ha sido un esfuerzo conjunto entre el Centro de Investigación de la Caña de Azúcar, Cenicaña, los ingenios azucareros y los cultivadores. El desarrollo de nuevas variedades de caña de azúcar, así como la investigación en procesos de fábrica más eficientes y el apoyo, disposición e iniciativa de los ingenios azucareros han conseguido que la mayor cantidad de azúcar que se produce en el campo pueda ser debidamente recuperada y empacada en la fábrica. El Sector Azucarero Colombiano se encuentra a la vanguardia de las industrias azucareras más representativas del mundo. Hoy en día, el 88% del área sembrada en caña de azúcar utiliza variedades desarrolladas por Cenicaña, como resultado de más de treinta años en investigación. El reto sigue siendo lograr una estructura de costos cada vez más competitiva frente a los principales países azucareros del mundo. De acuerdo con un estudio realizado por LMC, en el cual se analizan los costos de producción de azúcar de más de cien

países del mundo, Colombia presenta un buen desempeño frente a los principales competidores en el mercado internacional.

El sector azucarero de referencia para Colombia es el del Centro – Sur de Brasil, el cual se erige como la región con menor costo de producción del mundo. La meta entonces es lograr una reducción de 20% en la brecha existente entre el costo de producción en Colombia y esta región de Brasil, para el periodo 2009 – 2013. Para determinar con precisión en qué puntos del proceso se encuentran las diferencias y determinar la magnitud de la brecha se viene trabajando en un estudio detallado que compara el Sector Azucarero Colombiano con la región centro – sur de Brasil.

Por todo lo anterior, para ser competitivo en el entorno internacional el Sector Azucarero Colombiano ha realizado importantes acciones tendientes a reducir sus costos de producción y desarrollado tecnologías que involucran todo el proceso productivo con miras a mejorar su eficiencia. En este sentido, es fundamental el enfoque agronómico denominado Agricultura Específica por Sitio –AEPS–, una extensión más detallada de la agricultura de precisión.

La competitividad también abarca aspectos como la infraestructura. Para ello, se ha venido trabajando en optimizar la infraestructura para el transporte de la caña. Anualmente se cosechan unas 22 millones

de toneladas de caña, las cuales deben ser transportadas desde el campo hacia los ingenios. Esto representa un reto logístico importante para el Sector, no solo en términos de reducción de costos por concepto del transporte de la caña hacia los molinos, sino para minimizar el impacto de este proceso en las comunidades que están a su paso y para disminuir la presión sobre la malla vial pública. Con este propósito se viene desarrollando un programa de “vías azucareras”, por el cual ingenios y proveedores de caña aportan conjuntamente para la construcción de vías dedicadas al transporte exclusivo de la caña de azúcar cosechada. Así, en los últimos seis años se han invertido más de \$14 mil millones en la construcción de más de catorce rutas y seis puentes. Esta es una labor que sigue en proceso.

A nivel Nacional

A. Galicio, Lucana, Meza, & Quinte, (2010), “Análisis financiero de la azucarera Andahuasi y de su entorno”

Corporación Andahuasi, es una empresa dedicada al cultivo de la caña de azúcar y elaboración de azúcar y otros derivados de ella. Para ello cuenta con una planta procesadora de última tecnología con una capacidad máxima de 2000 toneladas y se proyecta de aquí a 1 año terminar e 2300 toneladas al 100% su capacidad de molienda.

El mejoramiento y mantenimiento de sus índices de fabricación en los últimos años ha dependido del pensamiento innovador de sus directivos y a sus profesionales que orientan su producción a la competitividad y al desarrollo del Agro – Peruano.

Corporación Andahuasi es una empresa con capitales peruanos, actualmente es la única empresa azucarera que se mantiene en poder de sus trabajadores, desde la reforma agraria.

2.2. Bases teóricas científicas

Para realizar el siguiente análisis de la competitividad de la empresa Agropucalá S.A.A, tomaremos como referencia en Modelo de Diamante de Porter, que se define como ESTRATEGIA COMPETITIVA – Técnicas para el análisis de la Empresa y sus componentes.

2.2.1. ¿Qué es la competitividad?

(Rojas & Sepúlveda, 2001) El marco conceptual de la competitividad fue establecido en el siglo XVII por las teorías de comercio internacional, cuya esencia está centrada sobre todo en aspectos económicos. El principal mentor de estas teorías fue David Ricardo, quien destacó por su metodología de las ventajas comparativas.

La teoría económica clásica basa las ventajas comparativas de una región o una nación en la abundante dotación de factores básicos de

producción (tierra, mano de obra y capital) y sobre todo, en la abundancia relativa de recursos naturales.

Con la globalización y toda una serie de elementos innovadores como tecnologías de avanzada, nuevos patrones de consumo y una mayor conciencia sobre la conservación de los recursos naturales, surge toda una reconceptualización del término 'competitividad', donde las ventajas comparativas como motores de desarrollo evolucionan hacia las ventajas competitivas.

(Quintal, 2010) la globalización de la economía nos plantea el gran desafío de la competitividad, cambiando la estructura competitiva de nivel local a nivel mundial, presionando a las organizaciones a moverse más rápido en aras de mantenerse con los cambios del entorno, a ser más flexibles y apuntar a una mejora. Estrategias como Benchmarking son utilizadas a fin de identificar puntos de referencia y realizar las comparaciones respectivas para evaluar la situación de la compañía, conocer y adaptar las prácticas líderes efectivas en todas las áreas de la organización y generar valor, lograr una ventaja competitiva.

Los avances tecnológicos apuntan a la mejora de servicios, productos y procedimientos que involucra el aprendizaje continuo y

el desarrollo y mantenimiento de un alto desempeño y un buen manejo de conocimientos y habilidades sociales.

2.2.2. Orígenes de la competitividad

(Morales & Pech, 2008) con respecto a los orígenes del concepto competitividad, se cree que surgió paralelamente en dos ámbitos: desde la perspectiva macroeconómica, es decir, desde el punto de vista de la administración gubernamental y cómo puede ejercer los instrumentos de política económica con el objeto de crear un medio ambiente favorable para el desempeño de las empresas en la región, y desde una óptica microeconómica, en que las empresas – por sí mismas—se imponen a incrementar su eficiencia, productividad, calidad, etc., con el fin de obtener un grado de desempeño superior al de sus competidores.

En la óptica del primer enfoque, uno de los objetos primordiales de la política económica es mantener la alanza de pagos con saldo positivo y con un comercio internacional como principal mecanismo para lograrla. Actualmente, con la gradual apertura de los mercados, se ven inmersos en este proceso todos los países del mundo, sin importar su ideología o sistema de gobierno. En general, es posible observar que, aun cuando el grado de intervención del Estado es variable en función de que su política sea indicativa o normativa, las

instituciones gubernamentales desempeñan un rol de apoyo a los diferentes sectores de la industria e implantan medidas encaminadas a crear un medio ambiente que favorezca con el incremento de la competitividad en las empresas, como pueden ser: financiamiento a tasas preferenciales, subsidios a programas de capacitación, acuerdos arancelarios y estímulos fiscales, entre otros. Se entiende que estas medidas tienen como intención fundamental impulsar el aumento de las exportaciones y la participación en el mercado internacional.

La segunda visión, la microeconómica, corresponde a la óptica de los empresarios, administradores o asesores de empresa, se pueden considerar que sus objetivos no se dan en función del país o la creación de un ambiente favorable al desarrollo industrial, sino referidos de manera directa a los intereses naturales de la empresa privada como pueden ser: obtener mayor grado de eficiencia, o mejorar la calidad para que logre ampliar su porcentaje de mercado y obtenga así mejores tasas de rendimiento sobre el capital invertido. En este caso, se dice que una empresa es competitiva cuando posee aquellos factores que le permiten disponer de cierta(s) ventaja(s) para lograr un desempeño superior al de sus competidores.

A. Pensamiento estratégico y ventaja comparativa

(Morales & Pech, 2008) La corriente de pensamiento estratégico se inició a mediados de los años sesenta y dio lugar al concepto de ventaja competitiva, en contraste con el principio económico de la ventaja comparativa. Esta última se encuentra determinada por las diferencias en las dotaciones de factores de producción o por la diferencia de aptitudes, mientras que la ventaja competitiva es susceptible de ser creada.

La ventaja competitiva, según (Porter, 1987, págs. 9-20), "(...) nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios únicos que justifiquen un precio mayor."

Es necesario enfatizar que es ahí, en la búsqueda y obtención de la ventaja competitiva, donde radica la importancia del pensamiento estratégico. Como plantea Ohmae, (1983, p. 37) "... el propósito de la planeación estratégica es permitir que la empresas obtenga, con a mayor eficacia posible, una ventaja competitiva sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa implica el intento de alterar las fuerzas de la

compañía en relación con las de sus competidores en la forma eficaz"... "Lo que distingue a la estrategia de todos los demás tipos de planeación en los negocios es en una palabra la ventaja competitiva".

La ventaja competitiva, entonces, puede ser creada combinando la dotación de recursos para la producción de los cuales la empresa dispone con una adecuada estrategia en la cual se involucren esos recursos, las aptitudes de los empresario y de los obreros, así como las oportunidades que ofrece el medio ambiente. La búsqueda de la ventaja competitiva se comprende como un esfuerzo por enfrentar las potencialidades y limitaciones de la empresa a las oportunidades y riesgos que vive el entorno. Esto se hace con el fin de establecer aquellas acciones que aseguren la sobrevivencia, el crecimiento y la rentabilidad del negocio a través del empleo más absoluto de los recursos de la empresa. Implica un análisis interno (las oportunidades y amenazas existen en el entorno= de manera que se asegure la plena adaptación de la empresa a su realidad empresarial.

2.2.3. ¿Por qué es importante la competitividad? ¿Para qué se utiliza?

(Universidad Icesi, 2009) Llevar a cabo un análisis de competitividad, permite conocer de forma detallada lo que está pasando a nivel interno y externo de la organización. Darse cuenta de las diferentes oportunidades y amenazas (externo); de las debilidades y fortalezas (interno) que la empresa tiene, es vital para entender cómo se debe proyectar a futuro y cómo se debe actuar para alcanzar las metas de manera efectiva y eficiente. Lo anterior es conocido generalmente como un análisis FODA, y en él se resume el estudio de los factores externos e internos que afectan la competitividad de la empresa. Una empresa competitiva, es aquella que es capaz de reaccionar de manera rápida y acertada ante los cambios repentinos del mercado y esta habilidad se logra a través de la observación de los factores.

2.2.4. Análisis de la competitividad

(Esser, 1996) El plano operativo de la competitividad depende del nivel de análisis al cual se esté haciendo referencia, del producto analizado y del objetivo específico que se persigue alcanzar con el análisis. El enfoque sistémico distingue cuatro niveles de análisis, distintos pero interrelacionados entre sí, cuyo fin es examinar la

competitividad: el nivel 'meta', el nivel 'macro', el nivel 'meso' y el nivel 'micro'.

A. Nivel meta

Rojas & Sepúlveda, (2001) “Este nivel se inserta de forma complementaria en cada uno de los otros niveles, y se refiere a aspectos del recurso humano, como desarrollo de habilidades y conocimientos y, por ende, comprende los temas de educación y capacitación”.

B. Nivel macro

(Roldán, 1998) En este ámbito aparecen elementos de carácter social (como la inseguridad ciudadana), y las variables macroeconómicas manejadas por el Estado, como el déficit fiscal, la inflación, y con ella el tipo de cambio y la tasa de interés, las cuales afectan sustancialmente el comportamiento productivo. También entran en juego aquellos aspectos externos al país y que influyen en la cadena, como son los precios internacionales y las exigencias de calidad en los mercados finales. Las políticas de manejo integrado de recursos naturales se conciben en este ámbito con el fin de mantener el equilibrio de todo el sistema de desarrollo sostenible. Asimismo, dentro de este ámbito, se

encuentran factores referentes a la demanda, tales como: gustos y preferencias de los consumidores, volumen y tendencia de crecimiento, origen, tipo y grado de segmentación y exigencias o grado de sofisticación de los consumidores.

C. Nivel meso

Rojas & Sepúlveda, (2001) “en este espectro se destacan elementos como la infraestructura y el desarrollo de logística, la base de recursos naturales, las características agroecológicas y los elementos climáticos”.

D. Nivel micro

(Esser, 1996) a nivel micro, se identifican factores que condicionan el comportamiento de la empresa, como la productividad, los costos, los esquemas de organización, la innovación con tecnologías limpias, la gestión empresarial, el tamaño de empresa, las prácticas culturales en el campo, tipo de tecnologías, conciencia ambiental de la empresa, diversificación y control de calidad de los productos, avance en esquemas de comercialización y distancias entre fuentes de materias primas, empresa y mercados (traducido en costos de transporte).

(Rojas & Sepúlveda, 2001) Citando a Piñeiro (1993) (...) cada nivel de análisis corresponde a diferentes estrategias e instrumentos de política. “Al nivel de la firma (micro), la competitividad es principalmente el resultado de estrategias de gestión. Al nivel meso, es el resultado de estrategias de cooperación/competencia de un grupo de organizaciones y al nivel regional o nacional, principalmente el resultado de la política pública y su respuesta a iniciativas de política de los actores económicos o sociales”

Análisis de la competitividad en los diferentes niveles, según su diálogo y articulación

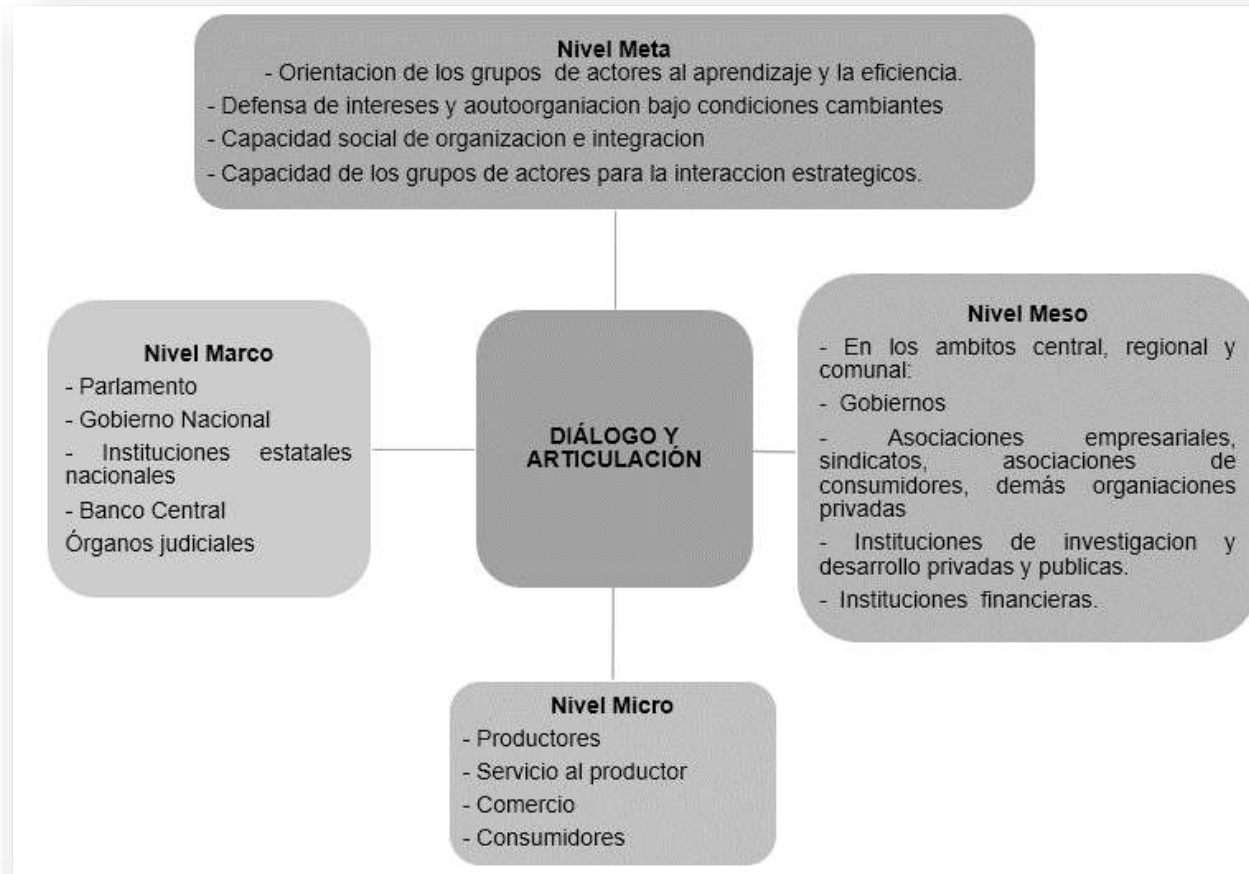
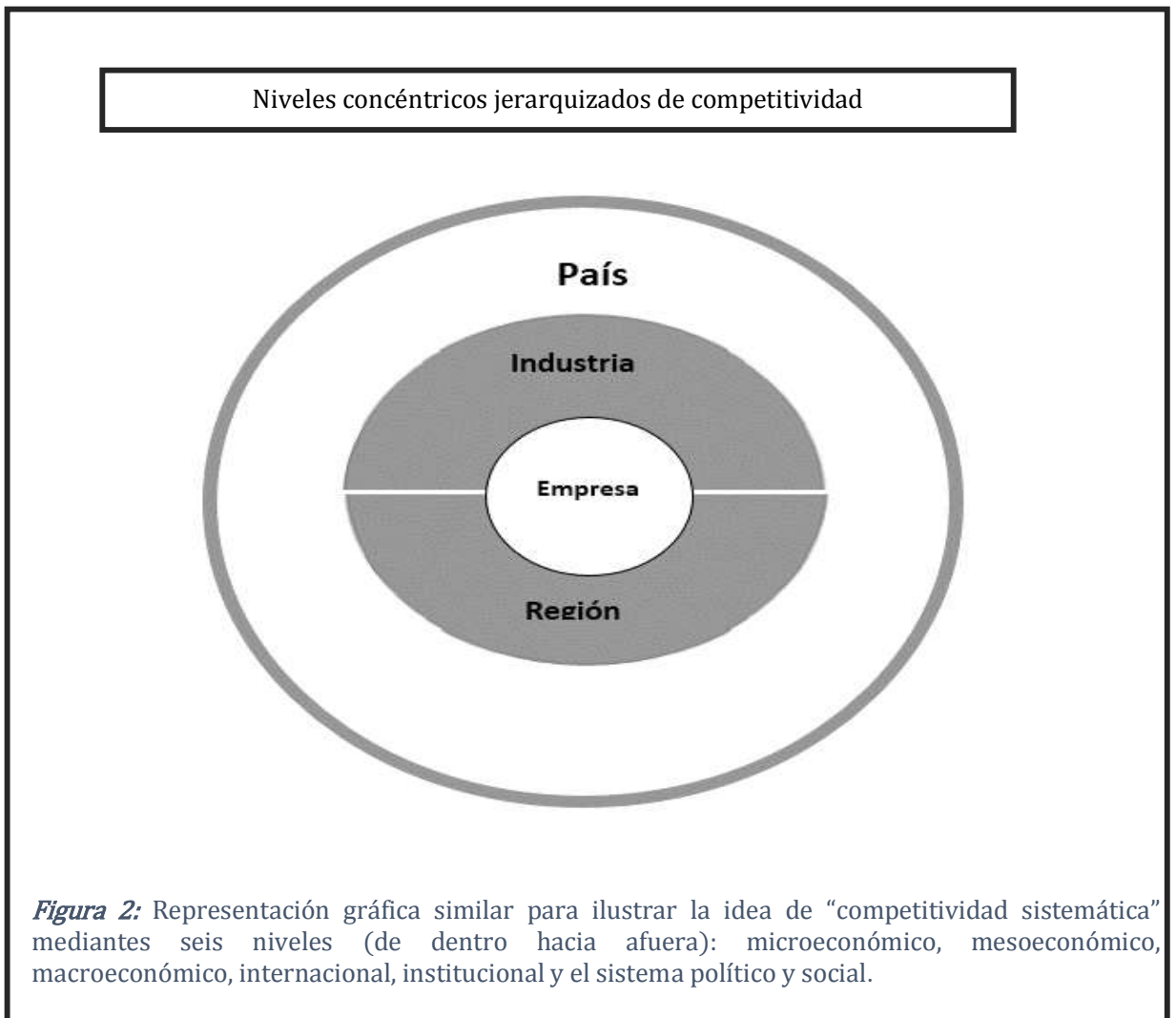


Figura 1: La amplitud que impone un posible análisis de la competitividad en los diferentes niveles, requiere establecer límites en su conceptualización.

2.2.5. Niveles de la competitividad

(Villareal & Ramos, 2002) Se dice, para encontrar el sentido del término competitividad es preciso aclarar en qué ámbito se aplica: empresas, industrias, regiones o países, los cuales, además, se clasifican en una estructura de niveles concéntricos jerarquizados de competitividad, como se ilustra en la siguiente figura



Como se aprecia, la taxonomía propuesta incluye niveles de análisis micro (la empresa), meso (la industria y la región) y macro (el país). Gráficamente, se representan en forma de anillos concéntricos para ilustrar la idea de que en la competitividad de la empresa influyen las condiciones que imperan en la industria y la región. Al mismo tiempo, la competitividad de empresas, industrias y regiones la determinan las condiciones nacionales. El concepto de competitividad en los niveles de empresa e industria es relativamente claro y no es causa de polémica, por lo que la discusión se centra en los ámbitos regionales y nacionales.

A. Ámbito empresarial

(Romo & Abdel, 2005) Sobre el concepto de competitividad) El significado de la competitividad de una empresa se deriva de su ventaja competitiva en los métodos de producción y organización (precio y calidad del producto final) frente a sus competidores específicos. Así, la pérdida de competitividad se traduciría en una baja en las ventas, menor participación de mercado y, finalmente, el cierre de la planta. La definición que se presenta al principio del presente trabajo (“la capacidad para competir en los mercados de bienes o servicios”) se ajusta muy bien al concepto de competitividad de las empresas. La capacidad para competir se basa en una

combinación de precio y calidad del bien o servicio proporcionado, de manera que cuando la calidad es la misma en mercados competitivos (esto es, mercados con una cantidad importante de productores que en lo individual no tienen el poder de fijar precios), los proveedores seguirán siendo competitivos si sus precios son tan bajos como (o más) que los precios de sus competidores.

(Porter, 1980, pág. 13)(...) por lo tanto la base de la competitividad se encuentra en la empresa. La competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país.

Krugman, (2004) “retoma la idea planteada por Porter (1993) que...“las que compiten no son las naciones sino las empresas”, a un país lo hacen competitivo el desempeño de las empresas que conforman su aparato productivo”.

(Lores, 1985)Una empresa es competitiva cuando fabrica productos y da servicios de calidad superior y a costos

inferiores que sus competidores nacionales e internacionales. La competitividad es sinónimo del desempeño de rentabilidad de una empresa en el largo plazo y de su capacidad para remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento para sus propietarios.

En la figura 2, colocamos la empresa al centro de los anillos concéntricos de competitividad. Esto implica que, además de todos los factores internos mencionados arriba que afectan a la empresa, existen otras variables externas que tienen un impacto igualmente importante sobre la competitividad de la misma. Al nivel de la industria, la concentración de mercado, la diferenciación de productos, los precios internacionales de los bienes producidos, así como la existencia de una política industrial explícita en el sector, son sólo algunas de las variables más importantes. Al nivel regional, podemos mencionar la existencia de la infraestructura requerida, la existencia de un número suficiente de trabajadores calificados, o la posibilidad del surgimiento de efectos de aglomeración debido a la ubicación de varias plantas dentro de una misma área geográfica (esta posibilidad se discutirá adelante). Finalmente, las variables al nivel país también

tienen un impacto sobre la empresa, especialmente el valor de la tasa de cambio y las tasas de interés.

B. Ámbito industrial

(Romo & Abdel, 2005) Una industria es el conjunto de empresas que se dedican a actividades económicas similares, por lo que lo antes dicho se aplica también en la esfera industrial, en que la competitividad se deriva de una productividad superior, ya sea enfrentando costos menores a los de sus rivales internacionales en la misma actividad o mediante la capacidad de ofrecer productos con un valor más elevado. De acuerdo con esa definición de industria, se infiere que la competitividad de ésta es el resultado, en gran medida, de la competitividad de empresas individuales, pero al mismo tiempo la competitividad de las empresas se incrementa por el ambiente competitivo prevaleciente en la industria.

Las empresas que forman parte de una industria competitiva tienden a verse beneficiadas en distintas formas, al crearse un círculo virtuoso entre el desempeño de la empresa y el de la industria. Las economías de escala en el ámbito industrial fomentan la creación de infraestructura especializada, que incluye centros de investigación e instituciones educativas

que ayudan a desarrollar habilidades técnicas y conocimientos específicos para la industria. Desde la perspectiva de la producción, los eslabonamientos verticales permiten una mayor capacidad de respuesta y flexibilidad a los cambios en los requerimientos del mercado, tanto en cantidad como en las especificaciones de los productos.

(Ferraz, 2004) Menciona que una empresa es competitiva si es capaz de formular y aplicar estrategias que la lleven a una posición de mercado sostenida o ampliada en el segmento de la industria donde opera. Las estrategias, las capacidades y el desempeño de una empresa deben ser coherentes con los patrones de competencia prevalecidos en la actividad realizada, es decir, se define sobre la base de las empresas, es posible considerar, por extensión que un sector es competitivo si una proporción alta de valor de producción se origina de empresas que son y deben presentar cuatro elementos: Ventajas en materia de costos, Diferenciación de producto, Capacidad de respuesta, Las empresas difusoras de progreso técnico

(Battat, Frank, & Shen, 1996) Definimos los eslabonamientos hacia atrás como las “relaciones inter empresariales en las

que una compañía adquiere bienes y servicios como sus insumos de producción en forma regular, de una o más compañías en la cadena de producción” (p. 4). Al proporcionar insumos para las empresas en industrias competitivas, los subcontratistas deberán atender preferencias superiores con respecto al diseño, especificaciones técnicas, calidad del producto y tiempos de entrega. Además, la subcontratación puede permitir a las empresas aumentar su producción y beneficiarse de economías de escala. La naturaleza de la industria tiene un efecto importante sobre la probabilidad de observar eslabonamientos hacia atrás.

Además señala, la tendencia a desarrollar eslabonamientos hacia atrás aumenta cuando el producto final requiere de diversos tipos de componentes o su manufactura involucra habilidades o tecnologías específicas. Cuando la capacidad para proporcionar estos componentes dentro de la misma empresa es limitada, resulta inevitable la contratación de terceros.

C. Ámbito regional

(Romo & Abdel, 2005) ¿Las regiones compiten entre sí? Es posible responder que sí. Las regiones compiten por

empresas que buscan una ubicación, así como por individuos talentosos en busca de empleo. Como señalan Charles y Benneworthel Proyecto de Competitividad: Informe de Competitividad Regional Noreste 1996...el debate crucial con respecto a la competitividad regional gira en torno a la relación entre la competitividad de las compañías y la repercusión que ésta tiene en la competitividad de los territorios relacionados con éstas, ya sea mediante su propiedad o su ubicación”.

(Ilpes & Cepal, 2003)El estudio de la competitividad de las regiones ha tenido gran relevancia dentro del estudio de la competitividad, particularmente con el propósito de mejorar el desempeño de las regiones y mejorar la calidad de vida de los habitantes, identificando en qué aspectos la región presenta deficiencias y de esta manera desarrollar actividades que movilicen la acción colectiva de los ciudadanos, las empresas y las agencias públicas.

(Listerri, 2000)En diferentes países del mundo se han desarrollado estudios que permiten conocer qué tan competitivas son las regiones. Diferentes aspectos del desarrollo económico y social entre las regiones de un país “no sólo son un problema de desigualdad, sino que implican

fuertes desequilibrios territoriales, que a su vez generan una serie de dinámicas que frenan el desarrollo económico y social”

D. Ámbito nacional

(Porter, 2005) La competitividad es la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Para comprender la competitividad, el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee un país. El nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales. La productividad depende tanto del valor de los productos y servicios de un país –medido por los precios que se pagan por ellos en los mercados libres como por la eficiencia con la que pueden producirse. La productividad también depende de la capacidad de una economía para movilizar sus recursos humanos disponibles.

La verdadera competitividad se mide por la productividad. La productividad permite a un país soportar salarios altos, una divisa fuerte y una rentabilidad atractiva del capital. Y con ello, un alto nivel de vida. Lo que más importa no es la propiedad

o las exportaciones o si las empresas son de propiedad nacional o extranjera, sino la naturaleza y la productividad de las actividades económicas que se desarrollan en un país determinado. Y las industrias puramente locales sí contribuyen a la competitividad porque su productividad no sólo fija el nivel de los salarios en cada sector, sino también tiene un impacto importante sobre el coste de la vida y el coste de hacer negocios en ese país.

(Ivancevich, Lorenzi, & Skinner, 1996) la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos. Esta definición puede adaptarse al ámbito organizacional, considerando competitividad la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además que cumpla con las famosas tres "E": Eficiencia, eficacia y efectividad. Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

(Chesnais, 1981) En su enfoque de la Competitividad en el Sector Agropecuario cita: “Capacidad de un país (o grupo de países) de enfrentar la competencia a nivel mundial. Incluye tanto la capacidad de un país de exportar y vender en los mercados externos como su capacidad de defender su propio mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de importaciones”

(Jones & Teece, 1988, pág. 108) El grado por el cual un país, en un mundo de mercados abiertos, produce bienes y servicios que satisfagan las exigencias del mercado y simultáneamente expande su PIB y su PIB per cápita al menos tan rápidamente como sus socios comerciales.

Bejarano, (1998) “se refiere a la habilidad de un país para crear, producir, distribuir, productos o servicios en el comercio internacional, manteniendo ganancias crecientes de sus recursos”

Foro Económico Mundial, (1996) “la capacidad de un país de alcanzar en forma sostenida altos índices de crecimiento de su PIB per cápita”.

(IMD, 2003) “la competitividad de las naciones es un campo del conocimiento económico que analiza los hechos y políticas que determinan la capacidad de una nación para crear y mantener un entorno que sustente la generación de mayor valor para sus empresas y más prosperidad para su pueblo”.

“La competitividad de las naciones se relaciona con la forma en que ellas crean y mantienen un entorno que sustente la competitividad de sus empresas.”

2.2.6. Modelos que miden la competitividad

Para medir la competitividad implica la determinación de los elementos o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos. Así como existe una gran cantidad de enunciaciones para este término, también la hay de metodologías que buscan medir determinados elementos de la competitividad, basándose en diferentes factores condicionantes.

A continuación presentamos el resumen y análisis de los modelos más representativos que han sido planteados por diversos

escritores a través de los años. Cada uno de los siguientes estudios involucra el empleo de indicadores y factores que permiten medir la competitividad, a nivel nacional, regional o empresarial, apuntando aquellos elementos que le suman o restan competitividad. Se pone énfasis en los indicadores utilizados, así como en los resultados obtenidos.

A. Modelos a nivel nacional

1. Modelo de la medición de la competitividad a nivel de las naciones

(Porter M. , La ventaja competitiva de las naciones, 1993)Revisando los modelos para la medición de la competitividad a nivel de naciones, se encuentra la metodología diseñada por Michael Porter y adoptada por el Foro Económico Mundial, en la cual se consideran 188 variables agrupadas en 12 factores, los cuales se presentan a continuación de manera general.

a. Indicadores de desempeño

Describen características generales del país o de la economía, y el desempeño económico. En el primer grupo se encuentran variables como PIB, población total, y el PIB per cápita ajustado por paridad de poder

adquisitivo. En el segundo grupo se encuentran variables tal crecimiento del PIB per cápita, el PIB per cápita relativa en dólares, el cambio del PIB per cápita relativa en dólares, la tasa de desempleo y la relación empleo-población.

b. Entorno macro

Evalúa aspectos como: Expectativas de recesión, sofisticación del sistema financiero, disponibilidad de capital de riesgo, costos empresariales del terrorismo, costos para la importación de maquinaria extranjera, solidez de la banca, facilidad de acceso a crédito a partir de un plan de negocio, acceso al crédito en general, accesibilidad de recursos por intermedio del mercado de capitales, obstáculos regulatorios al funcionamiento de las empresas, barreras ocultas al comercio y papel de los subsidios públicos para mejorar la productividad de las empresas. También se consideran indicadores de la economía: Déficit público como porcentaje del PIB, tasa de ahorro nacional, tasa de inversión, exportaciones de bienes como porcentaje del PIB, importaciones de bienes como porcentaje del PIB, liquidez como porcentaje del PIB, valor comercializado

como porcentaje del PIB, gasto público como porcentaje del PIB, inflación, crecimiento anual de M2, tipo de cambio real frente al dólar, tasa de arancel promedio, tasa de impuesto a las empresas, tasa de impuesto a los individuos, impuesto al valor agregado, márgenes de intermediación financiera, flujos de inversión extranjera directa, crédito doméstico como porcentaje del PIB, reservas líquidas de los bancos y capitalización del mercado financiero.

c. Tecnología e innovación

Evalúa variables como: posición tecnológica del país en relación con otros países, papel de la innovación en la generación de ingreso para las compañías, interés de las compañías en utilizar nuevas tecnologías, nivel de utilización de licenciamiento de tecnología extranjera como medida para adquirir nueva tecnología, papel de las compras del gobierno en el fomento a la innovación, mantener profesionales talentosos dentro del país.

d. Tecnologías de información y telecomunicaciones (TIC)

Se tienen en cuenta variables como: teléfonos celulares por cada 100 habitantes, usuarios de internet por cada 10000 habitantes, servidores de internet por cada 10000 habitantes, líneas telefónicas por cada 100 habitantes, computadores personales por cada 100 habitantes.

e. Infraestructura

Las variables observadas en este campo son: calidad de la infraestructura en general, desarrollo de la infraestructura ferroviaria, calidad de la infraestructura portuaria y calidad de las escuelas públicas. Otras variables en consideración son: Calidad de la infraestructura del transporte aéreo, calidad del abastecimiento de electricidad, calidad de la infraestructura telefónica y de fax, confiabilidad en el sistema postal nacional y diferencias en los servicios de salud entre estratos sociales, vías pavimentadas en relación al total de vías y pérdidas de energía eléctrica en procesos de transmisión y distribución como porcentaje del producto, número de vuelos locales e

internacionales al año, número de pasajeros aéreos, carga aérea movilizada, gasto en salud per cápita y camas hospitalarias por cada 1000 habitantes.

f. Instituciones públicas

Contratos y Ley. Se consideran aspectos tales como: competencia de los funcionarios oficiales, efectividad de los cuerpos legislativos, costos para los empresarios del crimen y la violencia, magnitud del lavado de dinero a través del sistema bancario y magnitud del lavado de dinero a través del sistema extra bancario. Independencia del sistema judicial, eficiencia del sistema legal, protección de los derechos de propiedad sobre activos financieros y la riqueza, protección a la propiedad intelectual, libertad de prensa, peso de las regulaciones, transparencia de las políticas del gobierno, favoritismo en decisiones de funcionarios públicos, tiempo destinado por los empresarios a negociar con funcionarios oficiales, simplicidad y transparencia del sistema tributario.

g. Instituciones Públicas

Corrupción: Las 15 variables consideradas en este factor tienen en cuenta entre otros: Malversación de recursos públicos, costos empresariales de la corrupción, confianza del público en los políticos y la influencia de aportes a campañas políticas en el diseño de políticas públicas, existencia de pagos irregulares por parte de las empresas cuando realizan actividades relacionadas con comercio exterior, gestión de servicios públicos, recaudación de impuestos, contratación pública, solicitudes de crédito, así como existencia de pagos irregulares por parte de las empresas con el fin de influir en diseño de políticas públicas o en decisiones judiciales, donaciones ilegales a campañas políticas y malversación o desviación de donaciones a grupos políticos hacia grupos particulares.

h. Competencia Doméstica

Se tienen en cuenta entre otros aspectos relacionados con: el número de procedimientos y el número de días requeridos para resolver una disputa entre agentes, número de procedimientos requeridos para iniciar una empresa en el país, número de días requeridos para

iniciar una empresa en el país, costo en dólares que se debe pagar en el país para registrar una empresa.

i. Desarrollo de clúster

Entre las variables cualitativas analizadas aparecen: desarrollo de clúster, colaboración intraclusters, disponibilidad de componentes y partes y maquinaria, servicios especializados de investigación y capacitación, cantidad y calidad de proveedores locales en los sectores, grado de sofisticación y exigencia que imponen los consumidores a los sectores, presencia de estándares regulatorios exigentes.

j. Operación y Estrategia Empresarial

En este factor, al igual que en el anterior, las 21 variables son de carácter cualitativo, entre ellas aparecen: relación entre la remuneración y la productividad del trabajo, capacidad de innovación, existencia de bonificaciones adicionales como parte importante de la compensación a la gerencia de calidad, inflexibilidades para contratación y despido de personal , tamaño y crecimiento de las exportaciones hacia países vecinos, diversificación de mercados, control

que las compañías tienen de la distribución internacional, sofisticación de los procesos de producción, presencia de las empresas en la cadena de valor, capacitación y el desarrollo del personal, relaciones entre trabajador y empleador

k. Medio Ambiente

Algunas de las variables consideradas son: uso que hacen las empresas de sistemas de gerencia ambiental, grado de exigencia de las regulaciones de desecho químicos, prontitud con que el país adopta regulaciones ambientales, prioridad que el gobierno le da al cumplimiento de acuerdos ambientales internacionales, exigencia de las regulaciones sobre disposición de residuos tóxicos y de contaminación ambiental, y cumplimiento de los estándares ambientales lleve a las empresas a mejorar los procesos y productos

l. Instituciones Internacionales

Evalúa aspectos como: papel que el Banco Mundial juega en el desarrollo empresarial y de la inversión y superación de la pobreza, papel del Fondo Monetario Internacional en el desarrollo de los negocios y el desarrollo socioeconómico del país, papel Banco Interamericano de Desarrollo.

2. Determinantes del crecimiento económico: Una revisión de la literatura existente y estimaciones para el período 1960-2000

(Chirinos, 2009) En este modelo se realiza una extensa revisión bibliográfica de los determinantes del crecimiento y se reportan estimaciones propias para una muestra amplia de países durante el período 1960-2000. El objetivo es actualizar una serie de estimaciones realizados en estudios previos haciendo un tratamiento uniforme de las variables de control, para lo cual se han tomado aquellas variables que determinan el estado estacionario según el modelo neoclásico de Solow-Swan. Se encuentra que los determinantes del crecimiento son diversos; destacando entre ellos variables que pueden ser objetivos de política como la estabilidad macroeconómica, la provisión de crédito al sector privado y el grado de desarrollo institucional de cada país; así como otras variables de naturaleza exógena, como choques favorables de términos de intercambio y las características geográficas de cada nación, entre los que se consideran el acceso al mar y la latitud. La evidencia empírica también respalda la presencia de convergencia condicional, encontrándose una velocidad de convergencia similar a la hallada en otros estudios.

A. Determinantes del crecimiento

La literatura sobre determinantes del crecimiento ha estado guiada por una interrogante fundamental ¿por qué algunos países han crecido tanto y hoy son ricos en tanto otros se mantienen pobres incluso en niveles cercanos a los de subsistencia? Precisamente si partimos de la premisa de que los hoy países ricos tenían una situación similar a la del tercer mundo antes de experimentar su proceso de desarrollo, el interés es justamente establecer qué factores posibilitaron dicha divergencia a fin que los gobiernos de los países ahora pobres puedan reorientar sus economías hacia la senda del progreso.

Tabla 6: Determinantes del crecimiento

Determinantes del crecimiento

Capital físicos e infraestructura	Ratio de inversión; mediciones de infraestructura
Capital humano y educación	Tasa de matrícula por niveles de escolaridad: primaria, secundaria y superior
Políticas estructurales	Grado de desigualdad: coeficiente de Gini; consumo público y grado de apertura comercial
Políticas de estabilización	Inflación; ciclos; volatilidad macroeconómica
Condiciones financieras	Términos de intercambio; ayuda externa; prima de riesgo y cambios de período específicos

Condiciones externas

Instituciones	Capital social; religión; nivel de corrupción; calidad de las instituciones; diversidad étnica y lingüística
Geografía y población	Latitud: distancia al Ecuador; tamaño de la fuerza laboral: efecto escala; dummies regionales; mediterraneidad

Fuente: Determinantes del crecimiento económico – Chirinos (2009)
Elaboración Propia

Un elemento esencial a tener en cuenta es si estas variables realmente son las determinantes del crecimiento o es el crecimiento u otra variable el que los determina. A este problema la literatura sobre crecimiento lo denomina el problema de la simultaneidad, esto es que las variables explicativas no sean exógenas sino que estén determinadas conjuntamente con la tasa de crecimiento, sea porque éstas a su vez dependen de la tasa de crecimiento o son causadas por una tercera variable no considerada en el análisis. Los problemas de medición que la simultaneidad entraña serán tema de discusión de la tercera sección.

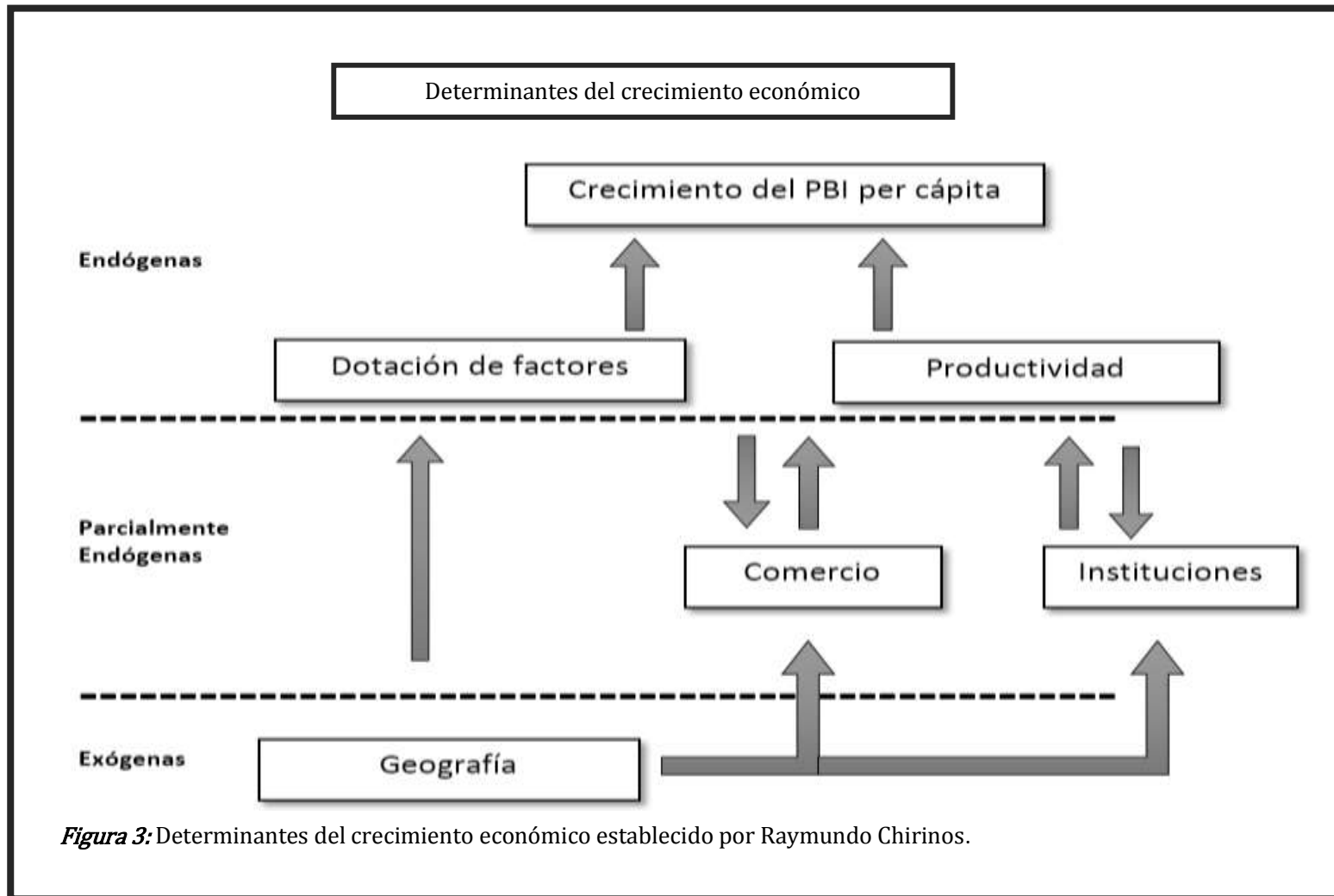


Figura 3: Determinantes del crecimiento económico establecido por Raymundo Chirinos.

B. Especificación del modelo y metodología de estimación

La discusión considerada en la segunda sección es ahora complementada con el análisis de regresión de los determinantes del crecimiento anteriormente señalados. Para ello, se trabaja con una muestra de panel (no balanceado) para 188 países durante el período 1960-2000. Los datos, como es ya costumbre en este tipo de análisis, están expresados como promedios quinquenales (5 años), lo cual nos da un máximo de 8 observaciones por país. La muestra incluye 24 países desarrollados y 164 países en desarrollo. De estos últimos, 36 países provienen de América Latina y el Caribe, 56 de África y 76 de Asia, Europa Oriental y otras regiones. Asimismo, 38 países del total de la muestra considerados en el análisis son mediterráneos

Ecuación 1: Ecuación de regresión a ser estimada es la siguiente

$$y_{i,t} - y_{i,t-1} = \beta_0 Y_{i,t-1} + \beta_1 (y_{i,t-1} - y_{i,t-1}^T) + \beta_2^1 X_{i,t} + \beta_3^1 W_{i,t} + \mu_t + \eta_i + \varepsilon_{i,t} \dots (1)$$

Donde:

- $y_{i,t}$: Representa el logaritmo del producto per cápita del país i en el momento t,
- $y_{i,t} - y_{i,t-1}$: Representa la tasa de crecimiento entre los períodos t y t-1.
- $(y_i - y_i^T)$: Representa la brecha del producto de cada país
- X : Representa un vector de variables básicas presentes en todas las regresiones
- W : Vector de determinantes del crecimiento
- μ_t y η_i : Representan los efectos temporales específicos y los factores no observables propios a cada país.
- $\varepsilon_{i,t}$ mide el error residual.

B. Modelos a nivel regional

1. Indicador de competitividad de investigaciones para el desarrollo (CID)

Trabaja con dos tipos de categorías: las correspondientes a factores estructurales determinantes de la competitividad en el tiempo (ICDE), y los factores que revelan la competitividad por medio de indicadores de crecimiento en el mercado y en la calidad de vida (ICDR). Los indicadores reflejan la capacidad de construir socialmente proyectos compartidos de futuro a partir de la existencia de un sentido de pertenencia a una ciudad, región o nación.

El ICDE permiten la estimación de la competitividad como una potencialidad proporcionada por aquellos aspectos que le sirven como parámetros al crecimiento económico, identificables por su alcance de mediano y largo plazo, por cuanto se acumulan y transforman lentamente. La acumulación de estos factores se proyecta en un nivel de capacidad disponible para potenciar el crecimiento en términos de recursos naturales, físicos, humanos; la cultura empresarial, científica, tecnológica; las instituciones privadas, públicas, sociales; la capacidad de inserción externa y las condiciones de entorno; así como el ingreso real.

Se han tenido en cuenta ocho categorías principales para la construcción del indicador de competitividad estructural a nivel departamental (ICDE).

- Infraestructura productiva y localización.
- Dotación de recursos naturales.
- Acumulación de capital humano y empleo.
- Empresas.
- Innovación y tecnología.
- Instituciones.
- Gestión del gobierno.
- Inserción en la economía mundial.

El ICDE es un indicador ex-post del desempeño económico y del desarrollo de la región, ya que permite observar los resultados alcanzados efectivamente por los esfuerzos conjuntos orientados al crecimiento económico y el desarrollo en cada departamento. Expresan la variación que indica el mejoramiento o deterioro de los factores en el tiempo.

En la propuesta se consideran tres categorías principales para la construcción del indicador de competitividad revelada a nivel departamental (ICDR).

- Crecimiento económico
- Competitividad externa
- Calidad de vida

El sistema de indicadores comprende información de carácter cuantitativo, obtenible de las fuentes institucionales tradicionales (DANE, IGAC, Contraloría de la Nación, Consejo de la Judicatura, etc.) y una información complementaria de carácter cualitativo a obtener mediante encuesta a empresarios. En el cuadro adjunto se discriminan las variables cualitativas y cuantitativas para las diferentes categorías – once – que conforman los indicadores de competitividad.

Tabla 7: Distribución de variables por categoría

Distribución de variables por categoría

CATEGORIAS	VARIABLES		TOTAL
	CUANTITATIVAS	CUALITATIVAS	
1. Infraestructura localización			
2. Recursos naturales			
3. Capital humano y empleo			
4. Empresas			
5. Innovación y tecnología			
6. Instituciones			
7. Gestión del gobierno			
8. Inserción en la Econ. Mundial			
9. Crecimiento Econ.			
10. Competitividad externa			
11. Calidad de vida			
Total			

Fuente: CID, Elaboración Propia

C. Modelos a nivel empresarial

2. Mapa de competitividad del BID

El mapa de competitividad ha sido desarrollado con el auspicio del BID por los Centros de Desarrollo Empresarial (CDEE, Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi). Modelo de competitividad empresarial

El mapa es una herramienta de diagnóstico que se aplica al interior de la empresa y permite conocer el estado inicial de cada empresa frente a la competitividad, identificando las áreas en las que presenta fortaleza y en las que tiene debilidad, con el propósito final de desarrollar planes de acción que conduzcan al mejoramiento de la competitividad de la empresa.

El mapa además de determinar el nivel de competitividad de la empresa, de acuerdo al estudio de las diferentes áreas que la conforman, representa de forma gráfica los rasgos y características de la competitividad de la misma

El mapa consta de los siguientes componentes:

a. Base dato

En esta parte se identifica el sector al que pertenece la empresa.

b. Calificación:

El componente está constituido por 8 áreas de la empresa que se evalúan para determinar su competitividad: cada área está conformada por sub-áreas y son las siguientes:

c. Planeamiento estratégico

- Proceso de planeamiento estratégico y
- Implementación de la estrategia.

d. Producción y operaciones

- Planificación y proceso de producción.
- Capacidad de producción.
- Mantenimiento.
- Investigación y desarrollo.
- Aprovisionamiento.
- Manejo de inventarios.
- Ubicación e infraestructura.

e. Aseguramiento de la calidad

- Aspectos generales de la calidad
- Sistema de calidad.

f. Comercialización

- Mercadeo nacional: mercadeo y ventas.
- Mercadeo nacional: servicios.
- Mercadeo nacional: distribución.
- Mercadeo exportación: Plan exportador.
- Mercadeo exportación: Producto.
- Mercadeo exportación: Competencia y mercadeo.
- Mercadeo exportación: Distribución física internacional.
- Mercadeo exportación: Aspectos de negociación.
- Mercadeo exportación: participación en misiones y ferias.

g. Contabilidad y finanzas

- Monitoreo de costos y contabilidad.
- Administración financiera.
- Normas legales y tributarias.
- Recursos humanos
- Aspectos generales.

- Capacitación y promoción del personal.
- Cultura organizacional.
- Salud y seguridad industrial.

h. Gestión ambiental

- Política ambiental de la empresa.
- Estrategia para proteger el medio ambiente.
- Concientización y capacitación del personal en temas ambientales.
- Administración del desperdicio.

i. Sistemas de información

- Planeación del sistema.
- Entradas.
- Procesos.
- Salidas.

j. Mapa de la empresa

Con base en la calificación obtenida por la empresa en cada área de acuerdo con el cálculo que internamente hace la herramienta, se determina el nivel de competitividad de la empresa.

k. Mapa por áreas

Este mapa muestra no sólo la evaluación de cada área, sino también de cada uno de los puntos a tratar, pues dentro del cuestionario un grupo de preguntas evalúa un punto fundamental de cada área.

l. Componente gráfico

Muestra los resultados de manera gráfica tanto en términos globales como por cada una de las 8 áreas.

3. Modelo de competitividad empresarial

El modelo para medir competitividad empresarial fue desarrollado por Manuel Humberto Jiménez, director del Grupo de Investigación en Gestión Empresarial de la Universidad Manuela Beltrán.

El modelo concibe la competitividad en función de la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos del negocio. En el modelo planteado se definen los siguientes factores que determinarán la competitividad (Jiménez, 2006): gestión comercial, gestión financiera, gestión de producción, ciencia y tecnología, internacionalización y gestión gerencial.

En la anterior propuesta, todos los factores son necesarios en el momento de establecer el nivel de competitividad de una empresa, pero, de todos ellos, el autor considera que el predominante, aquel que determina la diferencia entre una y otras empresa, es el gerencial.

El modelo de competitividad empresarial propuesto por Jiménez se define por:

Ecuación 2: Competitividad empresarial

$$\boxed{\text{Competitividad} = G.G. (G.C + G.F + G.P + C.T + I)}$$

Donde:

- G.G.= gestión gerencial
- G.C.= gestión comercial
- G.F.= gestión financiera
- G.P.= gestión de producción
- C.T.= ciencia y tecnología;
- I= internacionalización.

2.2.7. El Modelo de Diamante de Porter

La Pregunta que Michael Porter se planteó antes de formular los enunciados y elementos explicativos de su modelo es: ¿Por qué alcanza una nación el éxito en un sector en particular? Según él, la respuesta se encuentra en cuatro atributos genéricos de una nación y dos variables relacionadas (factores casuales o fortuitos y acción del gobierno), los cuales conforman y determinan el entorno en que han de competir las empresas locales.

(Porter M. , 1991)El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: Condiciones de los factores: Condiciones de la demanda: Empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la Estructura y rivalidad de las industrias. Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó "Diamante". Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales.

Las características de los determinantes o componentes del diamante determinan las industrias o los segmentos industriales en los que una nación tiene las mejores oportunidades para

alcanzar el éxito internacional. Las ventajas, en todos los determinantes o componentes del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es algo indispensable para poder conseguir ventajas competitivas en una industria.

Los atributos del Diamante se refuerzan a sí mismos y constituyen un sistema dinámico. El efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación de los demás. El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica.

La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración o proximidad geográfica, magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía.

El Modelo de Diamante de Porter genera un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en clúster de empresas globalmente competitivas. Adicionalmente, se genera un efecto en cascada hacia industrias relacionadas ya

sea vertical u horizontalmente, con una tendencia a concentrarse geográficamente.

Esto hace que el nivel de la competencia se incremente, se agilicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema. Otros dos elementos afectan también la configuración del Diamante a Nivel Nacional y el nivel de ventaja competitiva: la intervención del gobierno y los fenómenos fortuitos.

Una nación generalmente alcanza el éxito en un sector en particular gracias a los cuatro componentes que conforman el Diamante de Porter los cuales determinan el entorno en que han de competir las empresas locales que fomentan o entorpecen la creación de la ventaja competitiva.

A. Componentes del Diamante de Porter

Los determinantes, individualmente o agrupados en un sistema, crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación: la disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector; la información que determina las oportunidades que se detectan y las orientaciones con que se despliegan los recursos y las técnicas; las metas que persiguen los propietarios, directores y empleados que están interesados en

la competencia o que la llevan a cabo y, lo que es todavía más importante, las presiones a que se ven sometidas las empresas para invertir e innovar.

Según Michael Porter cuatro son los componentes o determinantes de la ventaja competitiva que conforman el diamante, y dos complementos los cuales se ilustran en la gráfica a continuación:

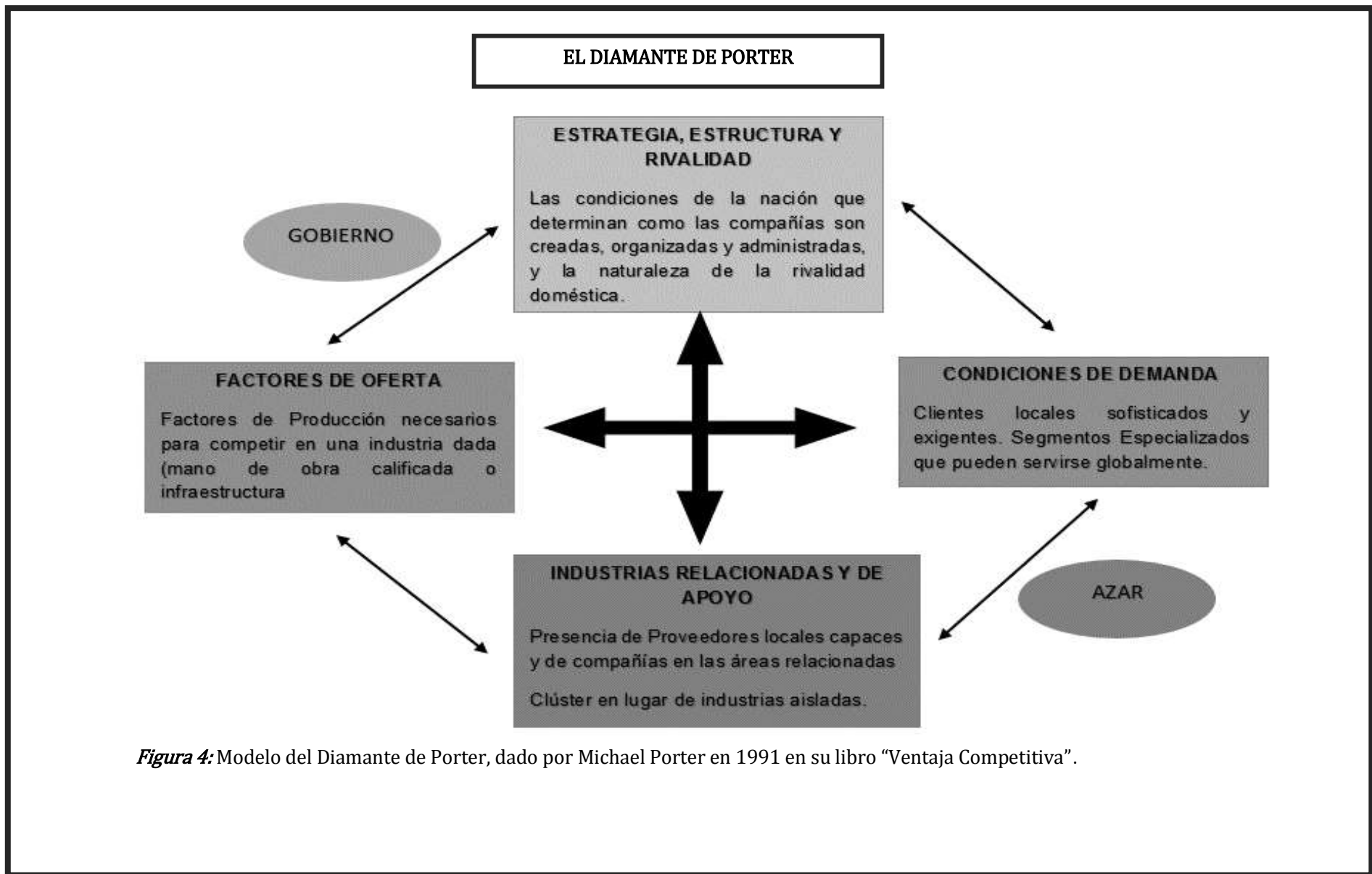


Figura 4: Modelo del Diamante de Porter, dado por Michael Porter en 1991 en su libro "Ventaja Competitiva".

Componentes del diamante

- Condiciones de los factores. La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
- Condiciones de la demanda. La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
- Industrias relacionadas y de apoyo. La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.
- Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

1. Condición de los factores

El primer atributo del diamante lo constituye la condición de los factores. En este caso el concepto de la teoría económica clásica ha sido revolucionado completamente por Porter. Primeramente, el concepto neoclásico de la dotación o proporción de factores (mano de obra y capital) se concibe de un modo dinámico y no estático. Segundo,

en lugar de la abundancia relativa se considera a la escasez como fuente fundamental generadora de ventajas competitivas. El razonamiento es el siguiente: La abundancia normalmente genera una actitud complaciente, mientras que ciertas desventajas selectivas contribuyen al éxito de una industria por su impacto en la estrategia, dado que propicia la innovación. Las naciones tienen éxito en aquellas industrias que son particularmente creativas e innovadoras.

Los factores de producción no son nada más que los insumos necesarios para competir en cualquier sector, tales como mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura. La teoría estándar del comercio se basa en factores de producción. De acuerdo a las teorías económicas, las naciones están dotadas con diferentes cantidades de factores.

Jerarquías entre factores: Para comprender el perdurable papel de los factores en la ventaja competitiva es necesario diferenciar entre los tipos de factores. Dos distinciones particularmente importantes destacan entre todas:

a. Factores básicos y avanzados

Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semi especializada y los recursos ajenos a largo plazo. Los factores avanzados comprenden la moderna infraestructura digital de comunicación de datos, el personal altamente especializado, tales como ingenieros titulados y los científicos informáticos y los institutos universitarios de investigación en disciplinas complejas.

b. Factores generalizados y especializados

Los factores generalizados incluyen la red de carreteras, una provisión de recursos ajenos o una dotación de empleados bien motivados con formación universitaria. Por el contrario los factores especializados comprenden al personal con formación muy específica, infraestructura con propiedades peculiares, bases de conocimientos en unos campos en particular y otros factores pertinentes para una limitada gama de sectores o incluso para uno solo de éstos.

2. Condiciones de la demanda

El segundo determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector que se encuentra dentro del Modelo de Diamante de Porter son las condiciones de la demanda interior para el producto o el servicio del sector.

Tres atributos genéricos de la demanda interior son especialmente significativos: la composición de la demanda interior, la magnitud y pautas del crecimiento de la demanda interior y los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación. El significado de los dos últimos depende del primero. La calidad de la demanda interior, es más importante que la cantidad de demanda interior a la hora de determinar la ventaja competitiva.

Composición de la demanda interior: La influencia más importante de la demanda interior sobre la ventaja competitiva se produce mediante la combinación y carácter de las necesidades del comprador local. La

composición de la demanda interior conforma el mundo en el que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador. Las naciones consiguen ventaja competitiva en los sectores o segmentos sectoriales donde la demanda interior brinda a las empresas locales una imagen de las necesidades del comprador más clara o temprana de la que pueden tener sus rivales extranjeros. Las naciones también consiguen ventaja si los compradores locales presionan a la empresa local para que innoven más de prisa y logren de esta forma alcanzar ventajas competitivas más refinadas en comparación con sus rivales extranjeros. Hay tres características de la composición de la demanda interior particularmente significativas para conseguir la ventaja competitiva nacional:

- Estructura segmentada de la demanda
- Compradores entendidos y exigentes
- Necesidades precursoras de los compradores

3. Industrias relacionadas y de apoyo

El tercer determinante genérico de la ventaja nacional en un sector es la presencia en la nación de sectores proveedores o sectores conexos que sean internacionalmente competitivos.

Este tercer atributo genera lo que Porter denomina clúster de empresas competitivas internacionalmente, que surgen por la relación entre diferentes industrias. Las empresas nacionales se benefician cuando sus proveedores son competidores globales. La presencia de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente competitivas representa una fuente importante de ventajas competitivas; la relevancia de lo anterior es tanto mayor cuanto más interdependencia técnica exista entre las empresas integrantes de un clúster. Por ejemplo, el éxito internacional de una industria puede ejercer efectos multiplicadores sobre la demanda de un producto complementario, ya que a menudo las industrias relacionadas comparten actividades dentro de la cadena de valor, o fabrican productos complementarios.

Ventaja competitiva en sectores proveedores: La presencia en una nación de sectores proveedores internacionalmente competitivos crea ventaja, de diferente forma en los sectores que van tras los proveedores en la cadena producción-consumo.

Las empresas de una nación obtienen el máximo beneficio cuando sus proveedores son, a su vez, competidores a escala mundial. Solamente entonces procederán los medios para perfeccionar de la mejor manera la ventajas y facilitar posteriormente el necesario flujo de tecnología a sus clientes afianzados en el mercado interior.

Ventaja competitiva en sectores conexos: La presencia en una nación de sectores competitivos que guardan conexión unos con otros lleva frecuentemente al nacimiento de nuevos sectores competitivos. Sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios. Las compañías domésticas de sectores conexos comparten frecuentemente actividades y a veces forjan alianzas formales.

4. Estrategia, estructura y rivalidad

El cuarto determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la

naturaleza de la rivalidad interior. Las metas, estrategias y formas de organizar las empresas de cada uno de los sectores varían mucho de unas a otras naciones. La ventaja nacional se deriva de un buen acoplamiento de estas opciones y de las fuentes de ventaja competitiva en un determinado sector.

El último, y probablemente más importante de los cuatro atributos, se relaciona con la intensidad de la rivalidad interna, la cual obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud "global". La mayor rivalidad, determina que las empresas tiendan a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde estos patrones no existen.

Para analizar este determinante existen tres características importantes que se tiene que tener en cuenta:

- Estrategia y estructura de las empresas domésticas.
- Metas.
- Rivalidad Doméstica.

Complementos del diamante:

1. Azar o Causalidad:

Los acontecimientos al azar o causales desempeñan, un papel más o menos estelar. Son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación que frecuentemente están, en gran parte, fuera del control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como frecuentemente el gobierno nacional. Algunos ejemplos que son de particular importancia por su influencia en la ventaja competitiva son las siguientes:

- Acto de pura invención.
- Importantes discontinuidades de tecnológicas.
- Discontinuidades en los costes de los insumos, como las producidas por las crisis del petróleo.
- Cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio.
- Alzas insospechadas de la demanda mundial o regional.
- Decisiones políticas de gobiernos extranjeros.
- Guerras.

2. Gobierno:

Se habla mucho de los Gobiernos en los tratamientos de la competitividad internacional. Muchos lo ven como una vital influencia en la moderna competencia internacional, cuando no la más importantes de ellas.

El auténtico papel del Gobierno en la ventaja competitiva nacional es el de influir positiva o negativamente en cada uno de los cuatro determinantes.

Las condiciones de los factores se ven afectadas por las subvenciones, la política respecto a los mercados de capital, la política educativa y otras intervenciones por el estilo.

Los entes gubernamentales establecen normas o reglamentos locales concernientes al producto que delimitan las necesidades de los compradores o influyen sobre ellas.

El Gobierno también suele ser un comprador importante de muchos productos de una nación, entre los que cabe destacar productos para la defensa, equipo de telecomunicaciones, aviones para las líneas aéreas nacionales y mucho más. La forma en que se desempeñe este papel de comprador puede ayudar o perjudicar a la industria de la nación.

El Gobierno puede moldear las circunstancias de los sectores conexos y de apoyo de otra e incontables maneras.

La política gubernamental influye también en la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, por medio de mecanismos tales como la regulación de los mercados de capitales, política fiscal y la legislación antitrust.

2.2.8. Agroindustria Azucarera Peruana

A. Importancia Agroeconómica de la caña de azúcar en el Perú

La caña de azúcar considerada uno de los principales cultivos agroindustriales en el Perú, genera un aporte importante al valor bruto de la producción agropecuaria y en especial en el subsector agrícola.

Es por esto que a diciembre del año 2012 el VBP agropecuaria señala un monto de 22,226 millones de nuevos soles, el subsector agrícola con 13,070 millones de nuevos y la caña de azúcar aportó aproximadamente 704.3 millones de nuevos soles, con un crecimiento del 4.9% con respecto al año 2011. (Ver tabla 8).

Tabla 8: VBP Agropecuario de la Caña de Azúcar

<i>VBP Agropecuario de la Caña de Azúcar</i>					
Indicador	2008	2009	2010	2011	2012
Sector Agropecuario	17,416	17,889	18,719	21,158	22,226
Subsector Agrícola	10,558	10,642	11,178	12,426	13,070
Caña de Azúcar	577.5	612.7	606.8	671.5	704.3
Variación (%)	-	6.1%	-1.0%	10.7%	4.9%

Fuente: MINAG-OEEE

Elaboración Propia

La participación de la caña de azúcar en el VBP Agropecuario a diciembre del año 2012 se registró aproximadamente con el 3.17% y del subsector agrícola con 5.39%. Se ha determinado que unos 492,064 peruanos aproximadamente dependen directa e indirectamente del desarrollo de la actividad azucarera en el Perú.

El incremento de la producción local ha implicado que el Perú sustituya a mejores precios y calidades las importaciones de azúcar que se destinaban al segmento industrial. (Ver tabla 9).

Tabla 9: Participación de la Caña de Azúcar en el VBP Agrícola (%)

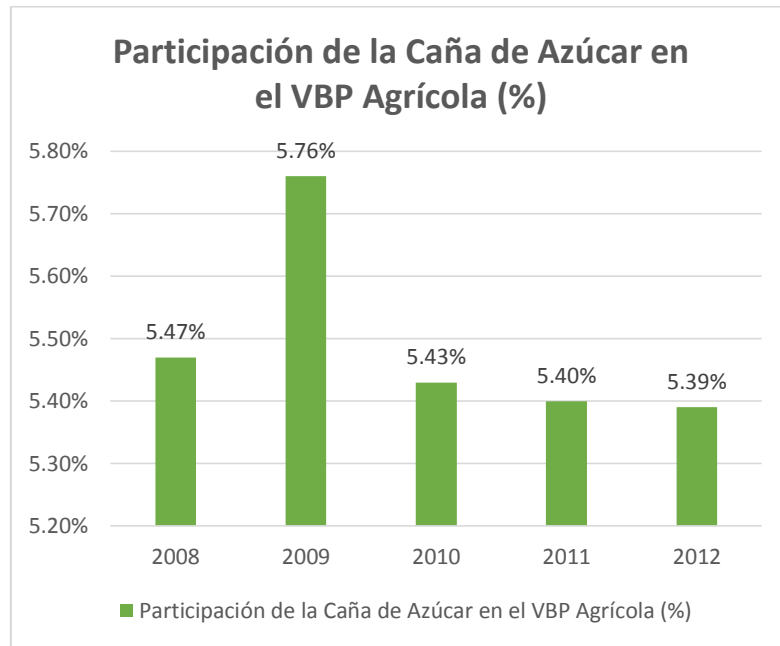
Participación de la Caña de Azúcar en el VBP Agrícola (%)

Indicador	2008	2009	2010	2011	2012
Sector Agropecuario	3.32%	3.43%	3.24%	3.17%	3.17%
Subsector Agrícola	5.47%	5.76%	5.43%	5.40%	5.39%

Fuente: MINAG-OEEE

Elaboración: MINAG-DGCA-DIA

Gráfico 1: Participación de la Caña de Azúcar en el VBP Agrícola (%)



Elaboración Propia

B. Superficie cosechada

El cuadro señala que existen unas 81,149 hectáreas cosechadas a diciembre del año 2012, superior en un 1.3% con respecto al mismo periodo del año anterior. Esta es la mayor superficie registrada en los últimos 30 años en el Perú. Este crecimiento en la superficie cosechada se debe fundamentalmente por el mayor

consumo de los derivados de este cultivo, azúcar rubia como blanca, así como en la producción de alcohol y etanol. Caso similar se registró en el año 2009 con un 9.0% con respecto al año 2008. (Ver tabla 10).

Tabla 10: Superficie Cosechada de Caña de Azúcar (ha)

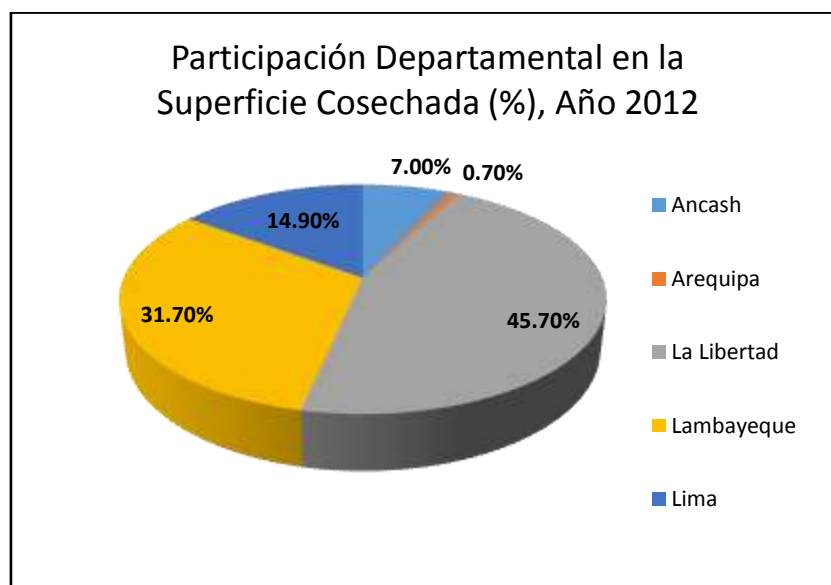
<i>Superficie Cosechada de Caña de Azúcar (ha)</i>					
Departamentos	2008	2009	2010	2011	2012
Ancash	5,955	5,105	5,174	5,132	5,684
Arequipa	903	690	638	539	599
La Libertad	28,731	32,367	34,235	37,454	37,067
Lambayeque	21,609	25,927	26,773	25,317	25,710
Lima	11,928	11,260	10,163	11,627	12,089
Total	69,126	75,349	76,983	80,069	81,149
	-	9.0%	2.2%	4.0%	1.3%

Fuente: MINAG-OEEE

Elaboración Propia

Los departamentos que concentran la mayor superficie cosechada al año 2012, son La Libertad con el 45.7% y Lambayeque con el 31.7%, ambos concentran el 77.4% de la superficie cosechada nacional. Los demás departamentos concentran el 22.6%, esto es Lima con 14.9%, Ancash con 7.0% y Arequipa con 0.7% respectivamente.

Gráfico 2: Participación Departamental en la superficie cosechada (%), Año 2012



Elaboración Propia

Como se aprecia en la tabla 11, las cosechas de caña de azúcar se dan en todo el año, no registra un mes con gran participación. A su vez las siembras también son todo el año siempre y cuando exista disponibilidad del recurso hídrico en las diferentes zonas productoras. Para el caso del calendario de cosechas solo los meses de septiembre, noviembre y diciembre tienen participación es del 9.6%, 10.5% y 9.6% mayores que en el resto de meses.

Tabla 11: Calendario de Cosechas, Año 2011 (%)

<i>Calendario de Cosechas, Año 2011 (%)</i>								
Sup Cosec	J	J	A	S	O	No	Di	Tot
2012	5,184	6,096	6,979	7,702	7,643	8,390	7,688	81,149
(%)	6.5%	7.6%	8.7%	9.6%	9.5%	10.5%	9.6%	100%

Fuente: MINAG-OEEE
Elaboración Propia

Tabla 12: Superficie Cosechada por Empresa (ha)

Departamentos/Empresas	<i>Superficie Cosechada por Empresa (ha)</i>				
	2008	2009	2010	2011 /1	2012 /2
Pucalá	6,891	7,905	8,462	8,002	7,332
Tumán	8,518	9,545	10,044	9,497	9,458
Pomalca	5,732	7,837	7,856	7,429	8,528
A.del Norte (Ex-Cayalti)	469	640	412	389	392
Casa Grande	11,527	11,526	13,088	14,319	14,812
Cartavio	9,044	11,919	12,371	13,534	12,251
Laredo	8,160	8,921	8,776	9,601	10,004
San Jacinto	5,955	5,105	5,174	5,132	5,684
Paramonga	7,665	8,839	9,308	10,649	9,899
Andahuasi	4,263	2,421	855	978	2,190
Chucrapiti	903	690	638	539	599
TOTAL	69,127	75,348	76,983	80,069	81,149

Fuente: MINAG-OEEE

Elaboración Propia

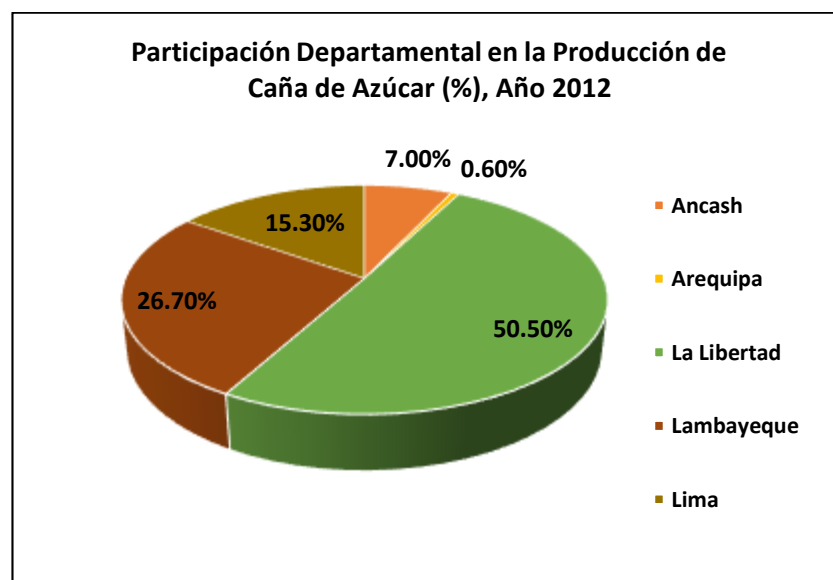
La superficie cosechada a nivel de empresas al año 2012, muestra unas 81,149 hectáreas cosechadas aproximadamente. Las empresas Casa Grande, Cartavio, Laredo, Paramonga, Tumán y Pomalca tuvieron en conjunto una participación del 80.0% de la superficie cosechada a nivel nacional. El resto de

empresas participaron con el 20.0%. Aquí también se encuentran productores independientes que tienen áreas sembradas de caña de azúcar que al momento de cosechar realizan la molienda en las empresas azucareras que les brindan tal servicio.

C. Producción

La producción de caña de azúcar viene creciendo a una tasa promedio de 1.8% en los últimos diez años entre el período 2002 – 2011. La mayor producción histórica de caña de azúcar se dio en el año 2012 con 10, 368,996 toneladas producidas

Gráfico 3; participación Departamental en la Producción de Caña de Azúcar (%), Año 2012



Elaboración Propia

El departamento con mayor producción es La Libertad con una participación del 50.5%, le sigue Lambayeque con un 26.7%, Lima con 15.3%, Ancash con 7.0% y Arequipa con 0.6% respectivamente.

La producción a nivel de empresas productoras de caña de azúcar está concentrada en el norte del país, específicamente en La Libertad y Lambayeque con participaciones cercanas a los 80.1%, siendo siete empresas las que produjeron aproximadamente 7,736,063 toneladas en el año 2010.

D. Rendimiento Promedio

Los rendimientos promedio de caña de azúcar a diciembre del año 2012 son cercanos a los 127,775 kg/ha como promedio nacional. Existe un crecimiento promedio anual sostenido entre los últimos once años de 0.4%.

El departamento de la Libertad tiene el mejor rendimiento promedio con 141,218 kg/ha, seguido de Lima con 130,939 kg/ha, Ancash con 127,022 kg/ha, Lambayeque con 107,625 kg/ha y Arequipa con 104,099 kg/ha. El mayor rendimiento promedio nacional se dio en el año 2008 con unos 135,923 kg/ha.

Tabla 13: Rendimiento Promedio (Kg/ha)

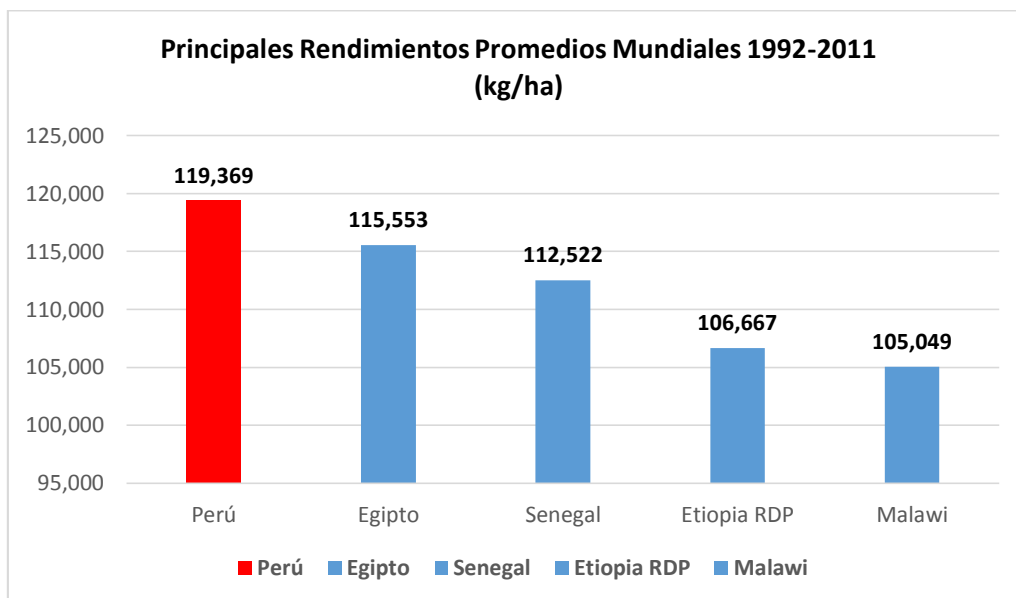
	<i>Rendimiento Promedio (Kg/ha)</i>				
Departamentos	2008	2009	2010	2011	2012
Ancash	105,456	101,705	111,761	129,341	127,022
Arequipa	100,412	97,142	83,005	92,896	104,099
La Libertad	151,259	148,530	143,471	132,888	141,218
Lambayeque	124,461	115,049	105,511	108,549	107,625
Lima	137,650	138,584	127,234	124,344	130,939
TOTAL	135,923	131,880	125,494	123,455	127,775

Fuente: MINAG-OEEE

Elaboración Propia

Según la FAO, el rendimiento promedio entre los años 1992-2011, lo lidera Perú con un rendimiento promedio de 119,369 kg/ha, le sigue Egipto con 115,553 kg/ha y Senegal con 112,522 kg/ha como los tres principales países con la mejor productividad a nivel mundial. Como ya se mencionó, producto de las privatizaciones de las antiguas cooperativas azucareras en el Perú, se ha venido incrementando la productividad de este cultivo, con resultados evidentes en el mejoramiento de los rendimientos promedio.

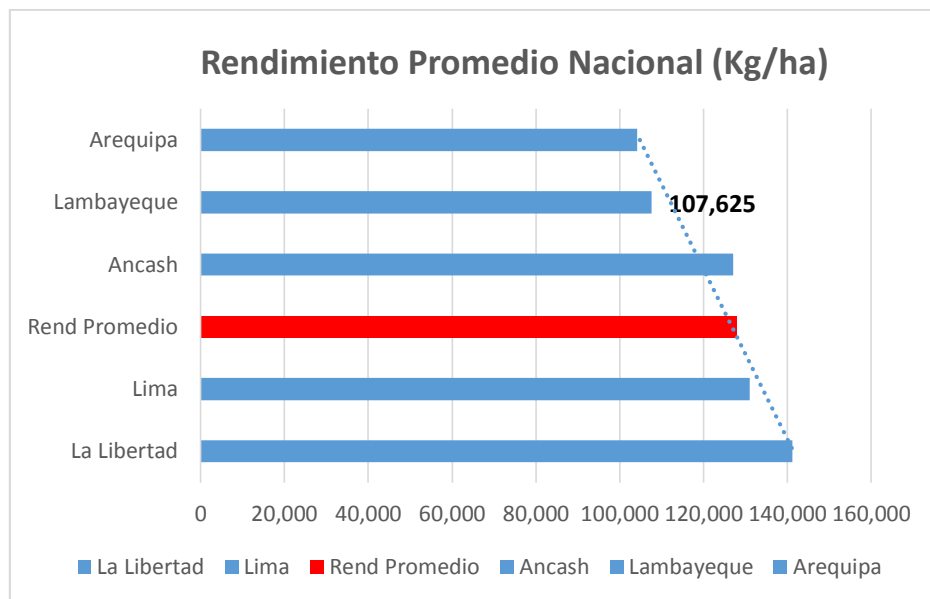
Gráfico 4: Principales Rendimientos Promedios Mundiales 1992-2011 (kg/ha)



Fuente: FAO
Elaboración Propia

En el gráfico N° 5, los departamentos de La Libertad y Lima mantienen rendimientos superiores al promedio nacional al año 2012, siendo éstos de 141,218 y 130,939 kg/ha. En tanto Ancash, Lambayeque y Arequipa tienen menores rendimientos en este periodo.

Gráfico 5: Rendimiento Promedio Nacional (Kg/ha)



Fuente: FAO
Elaboración Propia

E. Producción de azúcar en el Perú

El sector azucarero en el Perú, tiene una gran incidencia económica y social en los valles y pueblos de la costa que dependen casi exclusivamente de la producción azucarera. El Perú ha sido históricamente uno de los principales productores y exportadores de azúcar a nivel mundial, con la reforma agraria hubo cambios sustanciales en la tenencia de las tierras trayendo consigo malas administraciones y como resultado el Perú se convirtió en importador de azúcar. A diciembre del año 2012, la producción de azúcar aportó al PBI agroindustrial con el 19.1%,

unos 1,422.2 millones de nuevos soles, teniendo un crecimiento del 3.24% con respecto al mismo periodo del año 2011.

1. Producción de azúcar comercial

La producción de azúcar comercial al año 2012 fue de 1,106,280 toneladas, con un crecimiento de 2.8% con respecto al año anterior. Entre el periodo 2004 a 2012 se aprecia un crecimiento sostenido de la producción esto sustentado por el mayor consumo interno del mismo. Los departamentos con mayor producción de azúcar comercial son, La Libertad con unas 562,107 toneladas, seguido de Lambayeque con 279,666 toneladas, ambos departamentos concentran el 76.1% de la producción nacional.

Tabla 14: Producción de Azúcar Comercial (t)

<i>Producción de Azúcar Comercial (t)</i>					
Departamentos	2008	2009	2010	2011	2012
Lambayeque	271,476	307,293	286,096	291,544	279,666
La Libertad	482,675	518,756	519,448	543,624	562,107
Ancash	64,525	59,134	67,928	80,112	83,717
Lima	181,128	173,649	160,644	157,134	175,852
Arequipa	7,365	5,667	4,059	3,800	4,938
TOTAL	1,007,170	1,064,499	1,038,176	1,076,215	1,106,280

Fuente: Empresas Azucareras
Elaboración Prima

2. Capacidad instalada en las empresas azucareras

Según el Ministerio de Agricultura a través la Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos (OEEE), estimó que la capacidad instalada para producir azúcar al año 2010 estaba cercana a las 52,000 toneladas de caña molida por día para producir los diferentes subproductos derivados de este cultivo.

Tabla 15: Capacidad Instalada (t/día), Año 2010

Capacidad Instalada (t/día), Año 2010	
Departamentos/Empresas	Toneladas de caña molida por día
TOTAL NACIONAL	52,000
Lambayeque	20,500
Pucallá	6,000
Tumán	8,000
Pomalca	6,000
Azucarera del Norte *	500
La Libertad	21,500
Casa Grande	10,000
Cartavio	7,000
Laredo	4,500
Ancash	2,500
San Jacinto	2,500
Lima	6,500
Paramonga	4,500
Andahuasi	2,000
Arequipa	1,000
Chucarapi	1,000

*Estimado

Fuente: Empresas Azucareras

Elaboración Propia

3. Consumo interno

El consumo interno de azúcar en el Perú ha tenido crecimientos desde el año 2007 con 691,948 toneladas pasó al año 2011 con 746,506 toneladas consumidas, con un crecimiento del 7.9% en este periodo. La Libertad y Lambayeque mantienen la mayor participación en el consumo interno con 36.3% y 37.0% respectivamente.

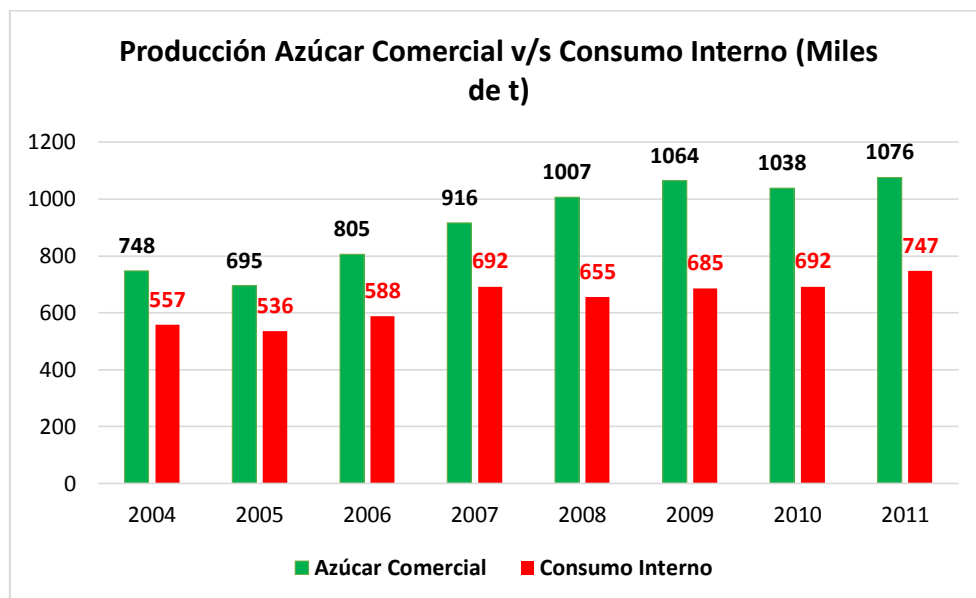
Tabla 16: Consumo Interno (t)

Departamentos	<i>Consumo Interno (t)</i>				
	2007	2008	2009	2010	2011
Lambayeque	212,295	253,214	292,508	276,373	276,386
La Libertad	250,369	203,115	213,152	231,950	271,328
Ancash	61,885	62,786	59,134	65,923	74,442
Lima	157,911	128,572	114,402	113,538	120,550
Arequipa	9,487	7,365	5,667	4,059	3,800
Total Nacional	691,948	655,053	684,862	691,844	746,506

Fuente: Empresas Azucareras

Elaboración: MINAG-Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos-
Unidad de Estadística

Gráfico 6: Producción Azúcar Comercial v/s Consumo Interno (Miles de t)



Fuente: Empresas Azucareras-MINAG-OEEE
Elaboración Propia

4. Producción de azúcar de exportación

La producción de azúcar de exportación en el Perú ha presentado altibajos en el periodo 2004-2011 como se aprecia en la tabla 16. El mayor volumen exportado fue en el 2006 con 82,538 toneladas. El departamento de La Libertad aportó con mayor volumen exportado de 67,974 toneladas.

Tabla 17: Producción de Azúcar de Exportación (t)

<i>Producción de Azúcar de Exportación (t)</i>						
Departamentos	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Lambayeque	--	--	10,274	7,243	5,582	13,555
La Libertad	67,974	36,792	60,940	61,772	50,802	22,121
Ancash	--	--	--	--	2,005	--
Lima	14,565	8,956	8,181	12,798	15,401	4,209
Arequipa	--	--	--	--	--	--
Tot. Nacional	82,538	45,748	79,395	81,813	73,790	39,886

Fuente: Empresas Azucareras-MINAG-OEEE
Elaboración Propia

5. Producción de azúcar blanca

La producción de azúcar blanca que incluye blanca directa y blanca refinada, registra mayor crecimiento a partir del año 2008, con 272,722 toneladas, ascenso del 53.3% con respecto al año anterior; moderando su avance y estabilizándose en los siguientes años. La mayor producción se indica en el año 2009 con 297,824 toneladas, llegando a producir al año 2011 unas 289,824 toneladas.

La Libertad y Lima son los principales departamentos que mantienen la producción de este tipo de azúcar, con una participación en conjunto del 97.5% al año 2011 y el resto de producción son de Lambayeque, Lima y Ancash respectivamente.

Tabla 18: Producción de Azúcar Blanca1/ (t)

Producción de Azúcar Blanca1/ (t)					
Departamentos	2007	2008	2009	2010	2011
Lambayeque	4,657	7,988	7,542	4,142	1,603
La Libertad	148,363	218,620	243,832	236,696	250,175
Ancash	--	1,739	--	--	5,670
Lima	24,221	44,375	46,449	31,705	32,375
Arequipa	698	--	--	--	--
Chucarapi	698	--	--	--	--
Total Nacional	177,939	272,722	297,824	272,543	289,824

Fuente: Empresas Azucareras-MINAG-OEEE
Elaboración Propia

6. Producción de Rendimientos de caña de azúcar 2012

Según la OEEE, al año 2012 se estimó una superficie cosechada de 81,149 hectáreas, extra yendo una producción aproximada de 10,368,866 toneladas de caña molida para producir 1,106,280 toneladas de azúcar comercializada tanto en el mercado nacional como internacional - vía exportación.

Tabla 19: Caña de Azúcar y Azúcar, Año 2012

Caña de Azúcar y Azúcar, Año 2012			
Departamentos	Superficie Cosechada (ha)	Caña Molida (t)	Azúcar
Lambayeque	25,710	2,767,051	279,666
La Libertad	37,067	5,234,476	562,107
Ancash	5,684	722,001	83,717
Lima	12,089	1,582,958	175,852
Arequipa	599	62,380	4,938
Total Nacional	81,149	10,368,866	1,106,280

Fuente: Empresas Azucareras-MINAG-OEEE, Elaboración Propia

F. Precios del azúcar

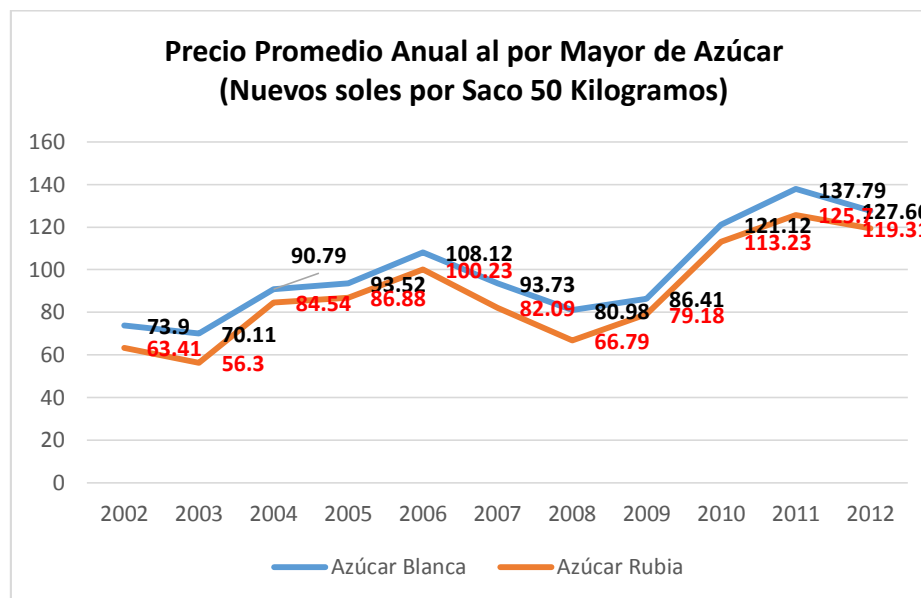
1. Precios al por Mayor (S/. x Bolsa de 50 Kilogramos)

Los precios promedio anuales al por mayor de azúcar blanca y rubia desde el año 2002 al 2012 han mostrado altibajos, producto de la mayor y menor demanda en el mercado por este producto que trae consigo disminuciones y apreciaciones en el precio final.

El precio promedio al por mayor de azúcar blanca el año 2002 fue de S/. 73.90, llegando a diciembre del año 2012 a cotizarse a un precio promedio de S/. 127.66 por saco de 50 kilogramos, indicando un incremento del 70.7% en este periodo. La tasa de crecimiento promedio anual desde el año 2002 al 2012, en el precio promedio al por mayor de azúcar blanca fue aproximadamente de 5.6%.

En el año 2002, el precio promedio al por mayor de azúcar rubia se cotizó en S/. 63.41, cotizándose al finalizar el año 2012 a un precio promedio de S/. 119.31 por saco de 50 kilogramos, con un incremento de 88.2% en este periodo de análisis. La tasa de crecimiento promedio anual desde el año 2002 al 2012 de la azúcar rubia fue de 6.5%.

Gráfico 7: Precio Promedio Anual al por Mayor de Azúcar



Fuente: INEI
Elaboración Propia

2. Precios al Consumidor de Azúcar (S/. x Kg)

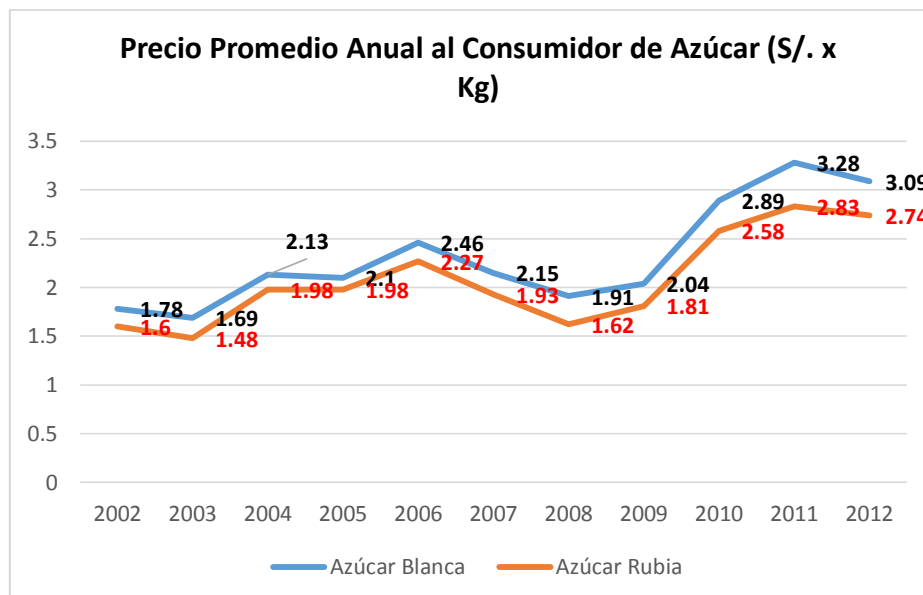
Un indicador importante para verificar si los precios al consumidor se están incrementando o disminuyendo, es el índice general de precios al consumidor. A enero del año 2013 registra un 0.12% y la variación entre febrero del año 2012 a enero del año 2013 indica el 2.81%. Dentro del índice general el rubro “alimentos y bebidas no alcohólicas” presentó una disminución en enero 2013 de -0.19% y la variación anual entre febrero el 2012 a enero del 2013 fue de 2.99%.

Por tanto en el rubro alimentos y bebidas no alcohólicas la disminución en el mes de enero del año 2013, fue a raíz de los menores precios del azúcar rubia que descendió en 2,6% (bajó en 21 ciudades del país), esto explica los precios bajos que se mostraron en el año 2012, tanto para el azúcar blanca y rubia.

No obstante, el precio de la azúcar blanca y rubia ha mostrado crecimientos constantes desde el año 2002 al 2012, siendo su tasa promedio de crecimiento de azúcar blanca de 5.7% y de azúcar rubia de 5.5% en este periodo.

El azúcar blanca a diciembre del año 2012 terminó cotizándose a un precio de S/. 3.09 por kilo y el azúcar rubia a S/. 2.74 por kilo, el crecimiento en el precio desde el año 2002 al 2012 para el azúcar blanca fue de 73.9% y azúcar rubia de 70.8% respectivamente.

Gráfico 8: Precio Promedio Anual al Consumidor de Azúcar (S/. x Kg)



Fuente INEI
Elaboración Propia

3. Precios y Cotizaciones Internacionales de Azúcar

El precio CIF de Azúcar de Caña “Contrato N° 16” a marzo del presente año 2013, fue de 642.3 US\$/t, registrando una disminución del -2.6% con respecto a marzo del año 2012 en que el precio llegó a estar en 659.6 US\$/t. Al 19 de marzo del año 2013, la cotización internacional fue de 460.1 US\$/t, representando una disminución del -39.7% con respecto a la cotización a marzo del año 2012.

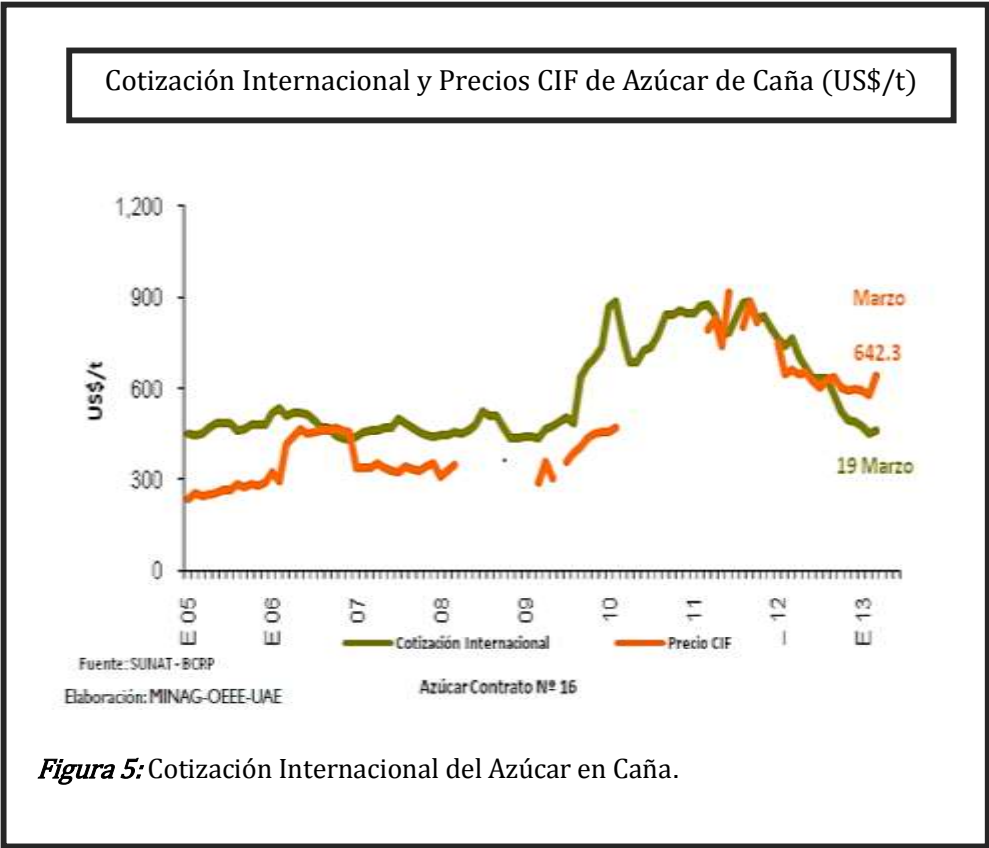


Figura 5: Cotización Internacional del Azúcar en Caña.

En cuanto a los precios CIF y cotizaciones internacionales del Azúcar Refinada “Contrato N°5-Londres” a marzo del año 2013 fue de 580.0 US\$/t, representando una disminución del-17.3% con respecto a marzo del año 2012. La cotización internacional al 28 de marzo de 2013se cotizó en 503.3 US\$/t, representando una disminución del -22.2% con respecto a marzo del año 2012.

Las disminuciones tanto en el precio CIF y cotización internacional tanto de azúcar de caña y azúcar refinada se

deben fundamentalmente a una menor demanda en los mercados externos, produciéndose una oferta mayor en el mercado jalando a la baja los precios.

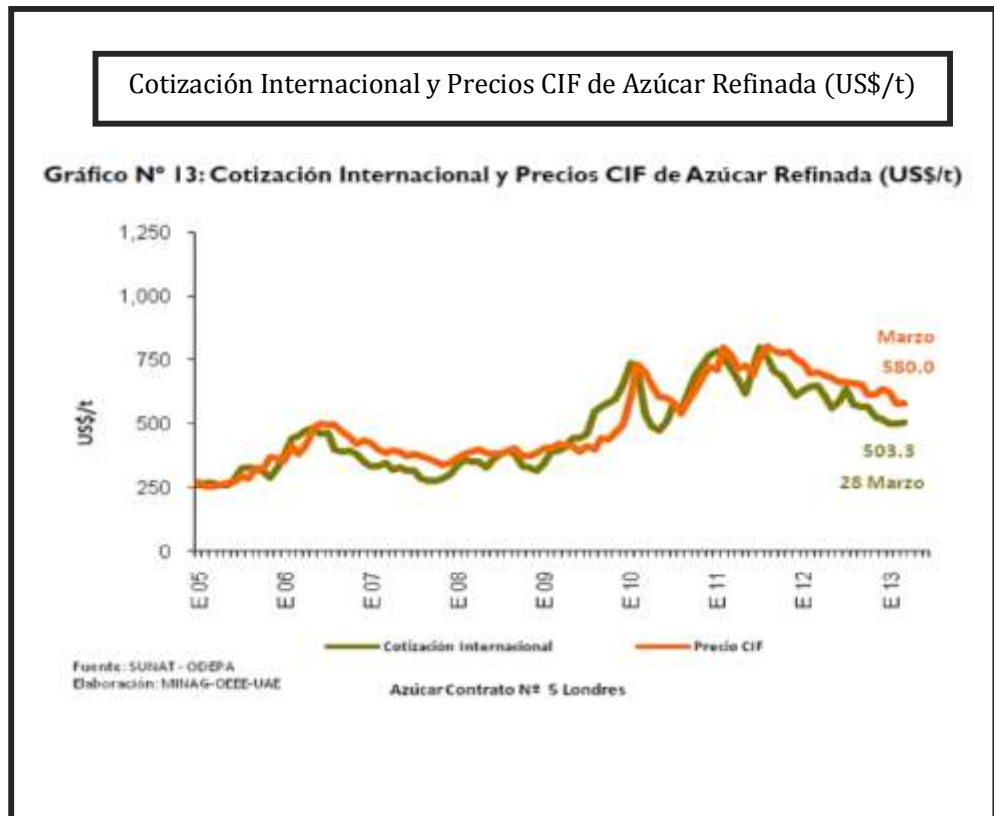


Figura 6: Cotización Internacional del Azúcar Refinada.

2.2.9. Definición de términos básicos

A. Análisis

A nivel general, puede decirse que un análisis consiste en identificar los componentes de un todo, separarlos y examinarlos para lograr acceder a sus principios más elementales.

B. Competitividad

La competitividad de las naciones es un campo del conocimiento económico que analiza los hechos y políticas que determinan la capacidad de una nación para crear y mantener un entorno que sustente la generación de mayor valor para sus empresas y más prosperidad para su pueblo.

C. Empresa

Es una organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.

D. Diamante de Porter

El diamante de Michael Porter es un sistema mutuamente autor reforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque como se mencionó anteriormente se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros.

E. Condición

Requisito, situación o circunstancia que es necesaria o se exige para que sea posible una cosa. Naturaleza o conjunto de características propias y definitorias de un ser o de un conjunto de seres.

F. Factores de producción

Son los diferentes recursos que contribuyen en la creación de un producto. Algunos bienes libres que contribuyen también a la producción, como el aire o la fuerza de gravedad, no son considerados factores de la misma puesto que no entran en transacciones económicas y su precio es nulo.

G. Condición de los Factores

Este determinante se refiere a la posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado. La ventaja competitiva más significativa y sustentable se produce cuando una nación cuenta con los factores necesarios para competir en un sector en particular y dichos factores son, a la vez, avanzados y especializados.

H. Especialización

Implica la limitación, la adecuación de algo para que pueda cumplir satisfactoriamente con su objetivo o función.

I. Demanda

Son los diferentes recursos que contribuyen en la creación de un producto. Algunos bienes libres que contribuyen también a la producción, como el aire o la fuerza de gravedad, no son considerados factores de la misma puesto que no entran en transacciones económicas y su precio es nulo.

J. Condición de la Demanda

Se refiere concretamente a la naturaleza de la demanda interna de los productos o servicios que el sector produce. Para Porter los países logran ventaja competitiva en los sectores o segmentos donde la demanda interna brinda a las empresas locales un conocimiento de las necesidades del comprador mejor que la que pueden tener sus rivales extranjeros.

K. Industria

Actividad económica y técnica que consiste en transformar las materias primas hasta convertirlas en productos adecuados para satisfacer las necesidades del hombre.

L. Apoyo

Persona o cosa que ayuda a alguien a conseguir algo o que favorece el desarrollo de algo.

M. Industrias relacionadas y de Apoyo

Este determinante alude de manera directa a la presencia o ausencia en la nación de proveedores y sectores afines cuya interacción influye para que el sector sea internacionalmente

competitivo. Este determinante genera lo que Porter denomina clúster de empresas competitivas internacionalmente, los cuales surgen de la relación cooperativa entre diferentes industrias vertical u horizontalmente relacionadas.

N. Clúster

Una agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos”.

O. Proveedores

Puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

P. Estrategia

Una estrategia a nivel de empresa es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Q. Estructura

Es la disposición y orden de las partes dentro de un todo. También puede entenderse como un sistema de conceptos coherentes enlazados, cuyo objetivo es precisar la esencia del objeto de estudio.

R. Rivalidad

Es la disputa que se establece entre dos o más individuos, o entre grupos, a la hora de conseguir un mismo fin, o en el camino a superar el mismo. Por esto, la decisión que suscita en una persona posicionarse como rival de otro, tiene una serie de objetivos a cumplir, y una justificación a tal actitud.

S. Estrategia, estructura, y rivalidad empresarial

Esto corresponde a las condiciones vigentes en el país respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las empresas de un sector, así como la naturaleza de la rivalidad existente entre ellas. Cuando la rivalidad interna entre las industrias es intensa, estas se ven obligadas a competir de forma más agresiva e innovadora, adoptando en consecuencia una actitud "global". Por ello, cuando se da una mayor rivalidad, las empresas tiendan a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde esta situación no existe

T. Competidores

Son las nuevas empresas que quieren entrar en una industria.

El número de competidores potenciales aumentará a medida que el grado de atractivo de un Sector Industrial aumente.

U. Gobierno

Es el principal pilar del Estado, la autoridad que dirige, controla y administra sus instituciones, la cual consiste en la conducción política general o ejercicio del poder del Estado.

Es aquella estructura que ejerce las diversas actividades estatales, denominadas comúnmente poderes del Estado (funciones del Estado). El gobierno, en sentido propio, tiende a identificarse con la actividad política.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de la investigación

3.1.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación que aplicaremos será descriptiva, porque nos permitirá especificar cuáles son los efectos que producirá el análisis del Modelo de Diamante de Porter sobre el nivel de competitividad de la empresa Agropucalá S.A.A.

3.1.2. Diseño de la Investigación

Para realizar el proyecto se lleva a cabo un diseño de investigación no experimental cuantitativa, donde se identifican las características de la empresa y se analizan los modelos de competitividad existentes para finalmente aplicar el modelo de Diamante de Porter que nos permitirá medir (alta, media, baja) el desarrollo de la empresa con respecto a su competitividad en el sector.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

El estudio se realiza para la empresa Agropucalá S.A.A., perteneciente al sector azucarero. Y la validación del modelo de competitividad se realiza con respecto a la Sede Principal de la empresa azucarera.

La población será el personal de las distintas áreas (administrativos, plantas y visitantes) que pertenece a la sede principal Empresa Agropucalá S.A.A. sumando un total de 274 trabajadores.

Tabla 20: Nro. De trabajadores de la Empresa Agropucalá S.A.A. por cada área de trabajo

Nro. de trabajadores de la Empresa Agropucalá S.A.A por cada área de trabajo

Área de Trabajo	N° de Trabajadores
Fábrica	76
Campo	88
Administrativos	66
Personal de Servicio	44
Total	274

Fuente: Recursos humanos de la Empresa Agropucalá S.A.A.
Elaboración Propia

3.2.2. Muestra

Está constituida por todos los trabajadores de la sede principal de la empresa Agropucalá S.A.A.

Ecuación 3: Muestra Estadística

$$n_0 = \frac{(Z_0)^2}{4E^2} = \frac{(1.96)^2}{4(0.05)^2} = 384$$

Siendo:

$$n = \frac{n_0 N}{n_0 + (N - 1)} = \frac{384 * 274}{384 + (274 - 1)} = \frac{105216}{657} = 160.14 \cong 160$$

Siendo:

El tipo de muestreo que se va utilizar para nuestro estudio es el muestreo probabilístico finito, en el cual nos enfocaremos en un muestreo estratificado que va consistir en dividir la población en subconjuntos o estratos, para este caso va ser trabajadores de fábrica, campo, administrativos y de servicio cuyos elementos poseen características comunes y son homogéneos internamente.

3.3. Hipótesis

Utilizando el Modelo del Diamante de Porter, se puede determinar que el nivel de competitividad de la empresa Agropucalá S.A.A. es bajo.

3.4. Operacionalización

Tabla 21: Operacionalización de las Variables

<i>Operacionalización de las Variables</i>				
<i>Variable Independiente</i>	<i>Factores</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Técnicas e Instrumentos de Medición</i>
Diamante de Porter	Condición de Factores	Mano de Obra	Especialización	Encuestas
			Cultura Organizacional	
		Infraestructura	Infraestructura Básica	
			Infraestructura Avanzada	
	Condición de la Demanda	Competencia	Segmentos locales	
			Segmentos especializados	
		Distribución	Demanda interior	
			Internacionalización de la Demanda Interior	
	Industrias relacionadas y de apoyo	Sector Proveedores	Cantidad de Proveedores	
		Sectores Conexos (Clusters)	Alianzas Estratégicas	
Estrategia, estructura y rivalidad empresarial	Estructura Organizacional	Organigrama Institucional	Encuestas	
	Estrategias	Metas Establecidas		
				Rivalidad Domestica

<i>Variable Dependiente</i>	<i>Factores</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</i>
Competitividad	Análisis Interno	Riesgo de entrada de nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> - Economía de Escala - Diferenciación de Productos - Acceso a canales de distribución 	Encuestas
	Análisis Externo	Rivalidad de competidores Existentes:	<ul style="list-style-type: none"> - Productos sustitutos - Negociación del cliente - Negociación de los proveedores 	

Fuente: Elaboración Propia

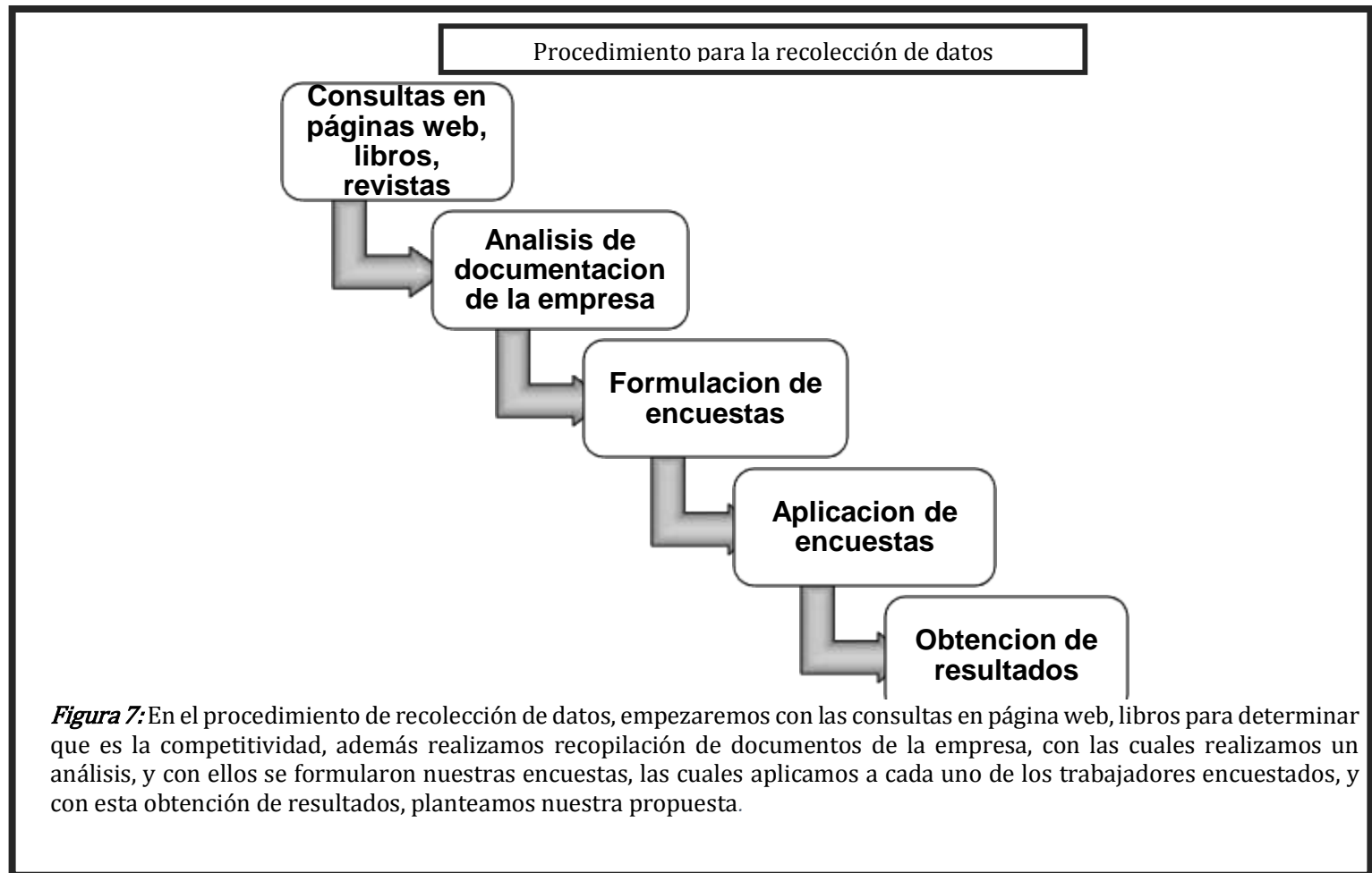
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los métodos que se han utilizado en la presente investigación corresponden a técnicas e instrumentos de recolección de datos, tomando en cuenta las perspectivas metodológicas cuantitativas (observaciones y encuestas) y cualitativas (entrevistas).

- a. La información secundaria es obtenida a través de la misma empresa, adicionalmente se consultan páginas web, libros, revistas, también análisis de documentos de la empresa, entrevistas, encuestas, etc.

- b. Las entrevistas se realizaron, se guiaron por una lista de aspectos de interés para este estudio los puntos principales a tomar son nuestras variables expuestas en el cuadro de operacionalización, éstas se van explorando en el curso de la entrevista. Y estas se desarrollaron por áreas de estudios las cuales hemos dividido según el modelo que vamos aplicar.

3.6. Procedimiento para la recolección de datos



A. Consultas en páginas web, libros, entrevistas

Relacionadas a la industria azucarera AgroPucalá S.A.A, así como también a la página principal de la empresa

B. Análisis de documentos

Se utiliza los registros de la empresa, tanto en su documentación financiera (estados de pérdidas y ganancias, Balance General, Organigrama Institucional), niveles de producción.

C. Encuestas

Se realizarán encuestas a los jefes y trabajadores de todas las áreas de la empresa, para determinar el desarrollo de cada una.

D. Aplicación de encuestas

Entrevistas aplicadas a cada área de la empresa.

E. Obtención de resultados

Análisis y descripción de los resultados obtenidos.

A. Obtención de resultados

Datos de las encuestas realizadas en las distintas áreas de la empresa

B. Clasificación

Clasificaremos la información recopilada de acuerdo a los factores, variables y sub variables expuestos en el cuadro de Operacionalización de variables.

C. Registro

Registrarlo en un cuadro donde se especifique los resultados de las encuestas según su clasificación.

D. Tabulación

Finalmente tabular los resultados con su respectiva codificación aplicando los instrumentos necesarios y descritos anteriormente de manera que nos dé evidencia la aplicación del modelo expuesto; para esto se utilizará el software Excel.

E. Gráficos

Realizar los gráficos respectivos según las estadísticas recolectadas, clasificadas y registradas para un mejor entendimiento y análisis de resultados.

F. Análisis y descripción de resultados

A través de los puntos ya expuestos anteriormente se realizará el análisis y descripción de cada uno de los resultados obtenidos por áreas de la empresa.

G. Identificación del nivel de competitividad

Resultado final

3.8. Criterios éticos

Toda la información recopilada para este proyecto de investigación ha sido analizada respectivamente para poder llegar a un concepto en la investigación

Par realizar el proyecto de investigación cumpliendo con los criterios éticos correspondientes, hemos concurrido a respetar los siguientes puntos:

A. Ética de la publicidad

Los anuncios contienen generalmente algunos hechos objetivos sobre el producto: su propósito, tamaño, capacidad, precio etc., que el cliente necesita para escoger un producto conveniente.

El anunciante destaca normalmente hechos que certifican la superioridad de su producto y se olvida a menudo de los lados débiles del producto. No es ilegal pero puede una poca dañar la lealtad de largo plazo del cliente.

B. Ética de la aplicación

Los resultados de la investigación financiada por empresas privadas siguen siendo normalmente propiedad privada, incluso si los resultados podrían también interesar y beneficiar otros partidos.

Es hasta los dueños si deciden a publicar los informes, por ejemplo, después de algunos años en que su valor a las firmas competentes ha disminuido.

3.9. Criterios de rigor científico

El rigor científico se garantiza al validar los instrumentos científicos a utilizar, precisando la validez de los contenidos y de las propiedades métricas de dichos instrumentos, las cuales relacionamos a continuación:

A. VALIDEZ

Validez: la adecuada Operacionalización de las preguntas de investigación, de forma que las variables que se estudian sea relevante y abarquen todas las dimensiones que incorporan las preguntas de la investigación

B. GENERALIZABILIDAD

Conocida también como validez externa, consiste en que la muestra sea representativa de la población. Para ello debe evitar sesgos a través de marcos muestrales adecuados y muestreos aleatorios.

C. FIABILIDAD

Fiabilidad: la medición ha de tener la precisión suficiente. Se relaciona con la minimización del error aleatorio y requiere de un tamaño de muestra suficiente.

D. REPLICABILIDAD

Es la posibilidad de que se pueda repetir la investigación y que los resultados no se contradigan.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

DE LOS RESULTADOS

En este cuarto capítulo presentamos los resultados obtenidos por los diferentes instrumentos que hemos aplicado, para poder recopilar información y así buscar una solución al problema que posee la empresa, y con esto realizar el análisis para una propuesta que mejore la competitividad de la empresa Agropucalá S.A.A

4.1. Resultados en tablas y gráficos

En esta sección analizaremos la encuesta que hemos aplicado a los trabajadores de la empresa Agropucalá S.A.A., para analizar sobre el conocimiento básico que poseen de la empresa, y para determinar el análisis del entorno y del interno de la empresa. Para este análisis de resultados hemos dividido según los componentes del Modelo del Diamante de Porter. Para el análisis interno determinaremos los siguientes factores: Condición de los Factores y Estructura, Estrategia y Rivalidad empresarial; y para el análisis externo determinaremos los factores: Condición de la Demanda e Industrias relacionadas y de apoyo.

4.1.1. Condición de los factores de producción

A. Mano De Obra (Especialización, Cultura Organizacional)

Tabla 22: 1. ¿Cuentan con especialización los trabajadores según el área en el que laboran?

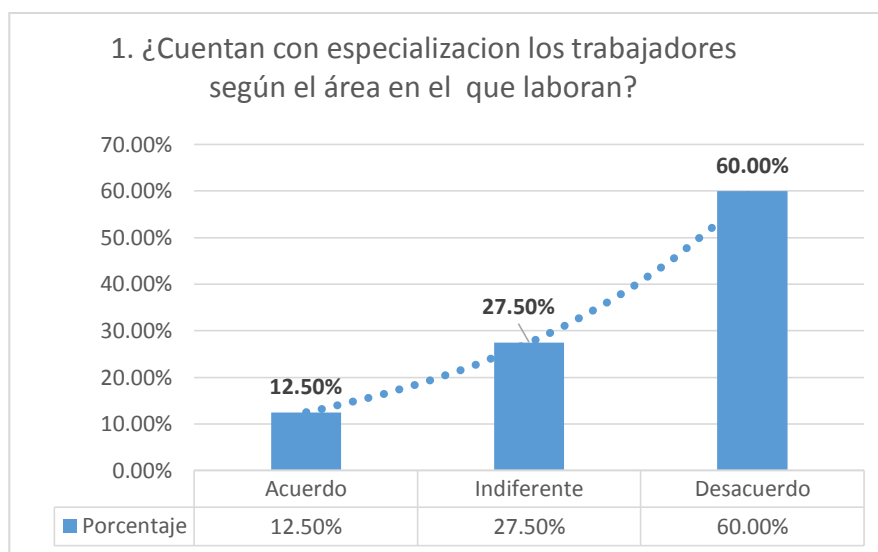
1. ¿Cuentan con especialización los trabajadores según el área en el que laboran?

Respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Acuerdo	20	12.50%
Indiferente	44	27.50%
Desacuerdo	96	60.00%
Total	160	100.00%

Fuente: Elaboración Propia - Encuesta aplicada a trabajadores Agropucalá S.A.A

El 60%% de los encuestados de la Empresa Agropucalá S.A.A. está en desacuerdo, mientras que el 12.50% está de acuerdo, por último el 27.50% se muestra indiferente ante este criterio.

Gráfico 9: 1. ¿Cuentan con especialización los trabajadores según el área en el que laboran?



Fuente: Elaboración Propia, según tabla 22

Tabla 23: 2. ¿Se dictan seminarios, conferencias, cursos de especialización a los trabajadores con frecuencia?

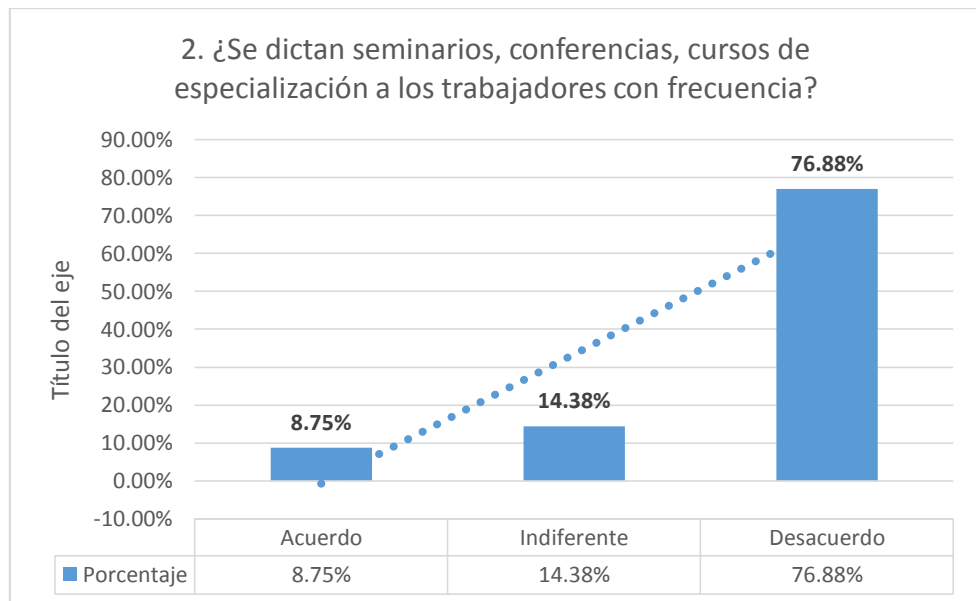
2. ¿Se dictan seminarios, conferencias, cursos de especialización a los trabajadores con frecuencia?

Respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Acuerdo	14	8.75%
Indiferente	23	14.38%
Desacuerdo	123	76.88%
Total	160	100.00%

Fuente: Elaboración Propia - Encuesta aplicada a trabajadores Agropucalá S.A.A

El 76.88% de los encuestados de la Empresa Agropucalá S.A.A. está en desacuerdo, mientras que el 8.75% está de acuerdo, por último el 14.38% se muestra indiferente ante este criterio.

Gráfico 10: 2. ¿Se dictan seminarios, conferencias, cursos de especialización a los trabajadores con frecuencia?



Fuente: Elaboración Propia, según tabla 23

B. Infraestructura Y Tecnología (Infraestructura básica y avanzada, Nivel de desarrollo, Innovación tecnológica)

Tabla 24: 3. Los recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuenta para realizar el trabajo se encuentran en buenas condiciones

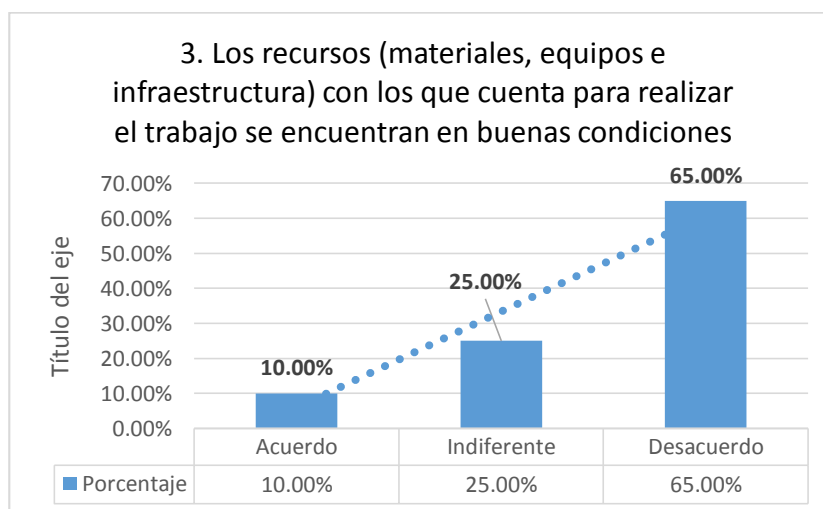
3. Los recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuenta para realizar el trabajo se encuentran en buenas condiciones

Respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Acuerdo	16	10.00%
Indiferente	40	25.00%
Desacuerdo	104	65.00%
Total	160	100.00%

Fuente: Elaboración Propia - Encuesta aplicada a trabajadores Agropucalá S.A.A

El 65% de los encuestados de la Empresa Agropucalá S.A.A. está en desacuerdo, mientras que el 10% está de acuerdo, por último el 25% se muestra indiferente ante este criterio.

Gráfico 11: 3. Los recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuenta para realizar el trabajo se encuentran en buenas condiciones



Fuente: Elaboración Propia, según tabla 24

Tabla 25: 4. La maquinaria que utiliza la empresa para realizar sus actividades, se encuentra en buenas condiciones

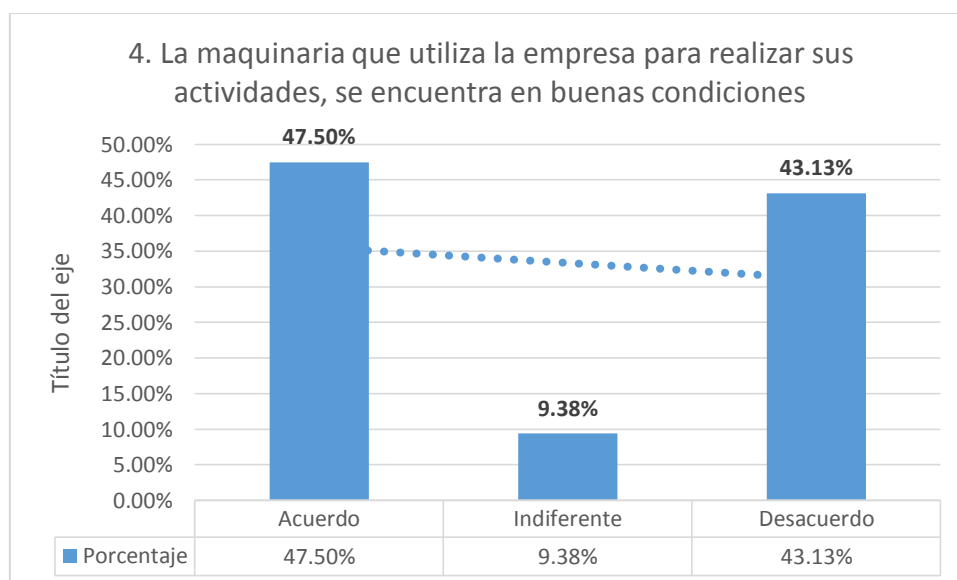
4. La maquinaria que utiliza la empresa para realizar sus actividades, se encuentra en buenas condiciones

Respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Acuerdo	76	47.5%
Indiferente	15	9.4%
Desacuerdo	69	43.1%
Total	160	100.00%

Fuente: Elaboración Propia - Encuesta aplicada a trabajadores Agropucalá S.A.A

El 47.5% de los encuestados de la Empresa Agropucalá S.A.A. está en de acuerdo, mientras que el 43.1% está desacuerdo, por último el 9.38% se muestra indiferente ante este criterio.

Gráfico 4: La maquinaria que utiliza la empresa para realizar sus actividades, se encuentra en buenas condiciones



Fuente: Elaboración Propia, según tabla 25

4.1.2. Estrategia, estructura y rivalidad empresarial

C. Estructura Organizacional (Estructura organizacional y estrategias)

Tabla 26: 5. Los trabajadores cumplen con los valores primordiales que plantea la empresa para ser una empresa sólida, como empatía, respeto, trabajo en equipo, etc.

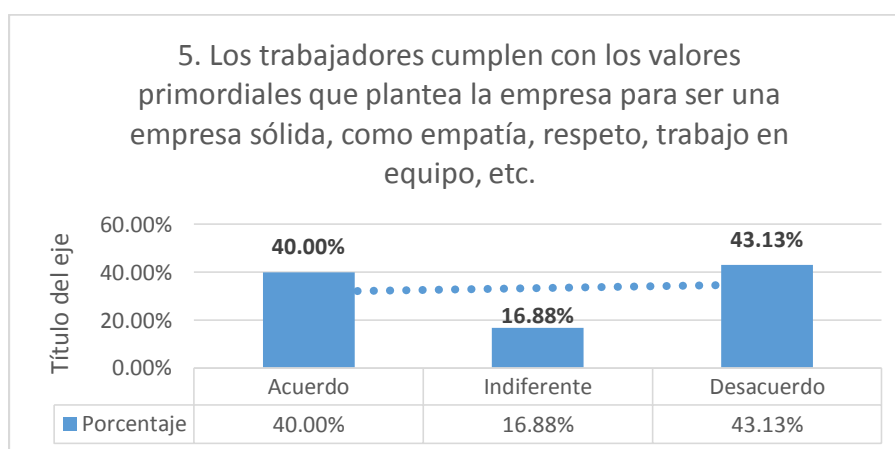
5. Los trabajadores cumplen con los valores primordiales que plantea la empresa para ser una empresa sólida, como empatía, respeto, trabajo en equipo, etc.

Respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Acuerdo	64	40.00%
Indiferente	27	16.88%
Desacuerdo	69	43.13%
Total	160	100.00%

Fuente: Elaboración Propia - Encuesta aplicada a trabajadores Agropucalá S.A.A

El 43.1% de los encuestados de la Empresa Agropucalá S.A.A. está en desacuerdo, mientras que el 40% está de acuerdo, por último el 16.9% se muestra indiferente ante este criterio.

Gráfico 12: 5. Los trabajadores cumplen con los valores primordiales que plantea la empresa para ser una empresa sólida, como empatía, respeto, trabajo en equipo, etc.



Fuente: Elaboración Propia, según tabla 26

4.1.3. Condición de la demanda

D. Competencia: Nuevos competidores (Segmentos Especializados), Precios y productos competidores (Segmentos Locales).

Tabla 27: 6. ¿Los precios internacionales influyen en los precios del producto principal de la empresa?

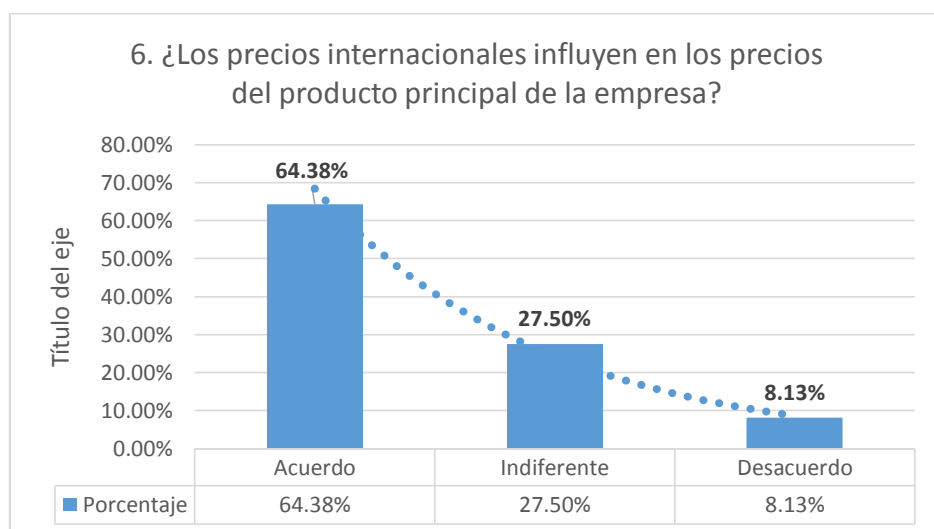
6. ¿Los precios internacionales influyen en los precios del producto principal de la empresa?

Respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Acuerdo	103	64.38%
Indiferente	44	27.50%
Desacuerdo	13	8.13%
Total	160	100.00%

Fuente: Elaboración Propia - Encuesta aplicada a trabajadores Agropucalá S.A.A

El 64.38% de los encuestados de la Empresa Agropucalá S.A.A. está en de acuerdo, mientras que el 27.50% está desacuerdo, por último el 8.13% se muestra indiferente ante este criterio.

Gráfico 13: 6. ¿Los precios internacionales influyen en los precios del producto principal de la empresa?



Fuente: Elaboración Propia, según tabla 27

Tabla 28; 7. ¿Los ingresos generados debido a la comercialización local de su producto favorecen a la rentabilidad de la empresa?

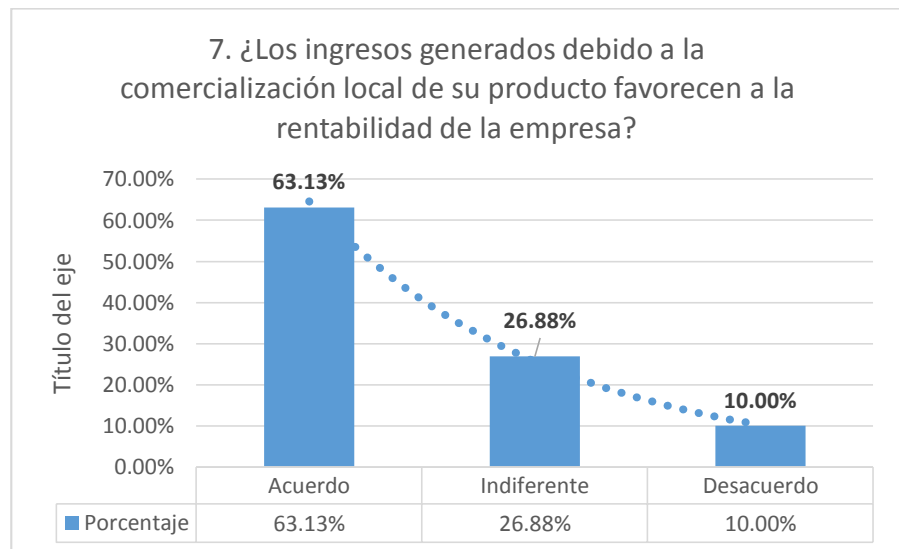
7. ¿Los ingresos generados debido a la comercialización local de su producto favorecen a la rentabilidad de la empresa?

Respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Acuerdo	101	63.13%
Indiferente	43	26.88%
Desacuerdo	16	10.00%
Total	160	100.00%

Fuente: Elaboración Propia - Encuesta aplicada a trabajadores Agropucalá S.A.A

El 63.1% de los encuestados de la Empresa Agropucalá S.A.A. está en de acuerdo, mientras que el 26.9% está desacuerdo, por último el 10% se muestra indiferente ante este criterio.

Gráfico 14: 7. ¿Los ingresos generados debido a la comercialización local de su producto favorecen a la rentabilidad de la empresa?



Fuente: Elaboración Propia, según tabla 28

E. Distribución (Demanda interior, Internacionalización de la Demanda Interior)

Tabla 29: 8. ¿La participación de la empresa en el mercado nacional, con respecto a su producción es alta?

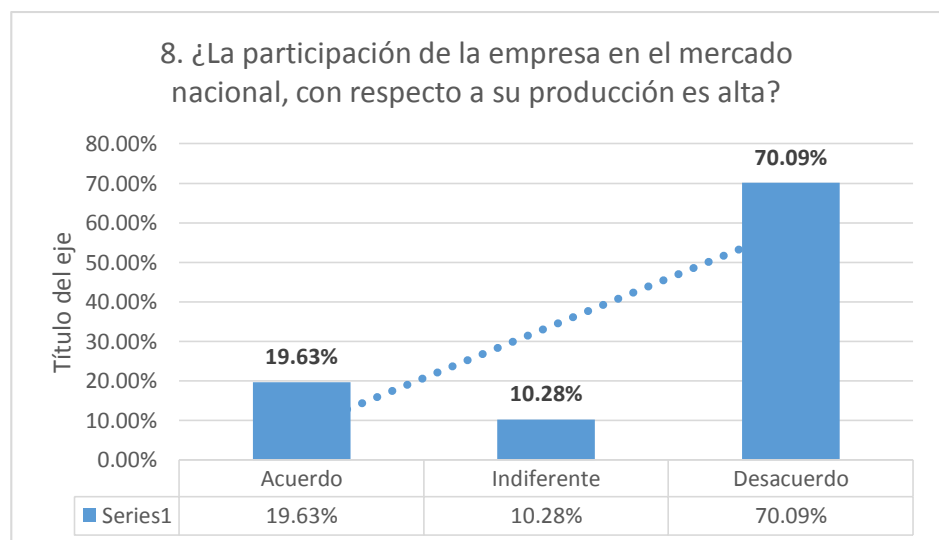
8. ¿La participación de la empresa en el mercado nacional, con respecto a su producción es alta?

Respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Acuerdo	21	19.63%
Indiferente	11	10.28%
Desacuerdo	75	70.09%
Total	107	100.00%

Fuente: Elaboración Propia - Encuesta aplicada a trabajadores Agropucalá S.A.A

El 70.09% de los encuestados de la Empresa Agropucalá S.A.A. está en desacuerdo, mientras que el 19.63% está de acuerdo, por último el 10.28% se muestra indiferente ante este criterio.

Gráfico 15; 8. ¿La participación de la empresa en el mercado nacional, con respecto a su producción es alta?



Fuente: Elaboración Propia, según tabla 29

Tabla 30: 9. ¿La participación de la empresa en el mercado internacional, con respecto a su producción es alta?

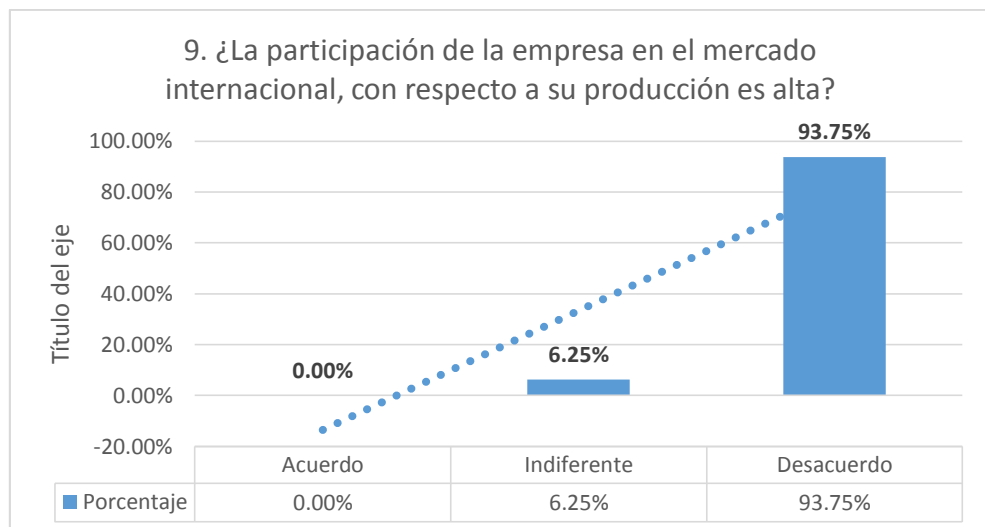
9. ¿La participación de la empresa en el mercado internacional, con respecto a su producción es alta?

Respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Acuerdo	0	0.00%
Indiferente	10	6.25%
Desacuerdo	150	93.75%
Total	160	100.00%

Fuente: Elaboración Propia - Encuesta aplicada a trabajadores Agropucalá S.A.A

El 93.75% de los encuestados de la Empresa Agropucalá S.A.A. está en desacuerdo, mientras que el 0% está de acuerdo, por último el 6.25% se muestra indiferente ante este criterio.

Gráfico 16: 9. ¿La participación de la empresa en el mercado internacional, con respecto a su producción es alta?



Fuente: Elaboración Propia, según tabla 30

Tabla 31: 10. ¿La producción con respecto al periodo 2010 – 2013, es positivo en comparación a la producción de su competencia?

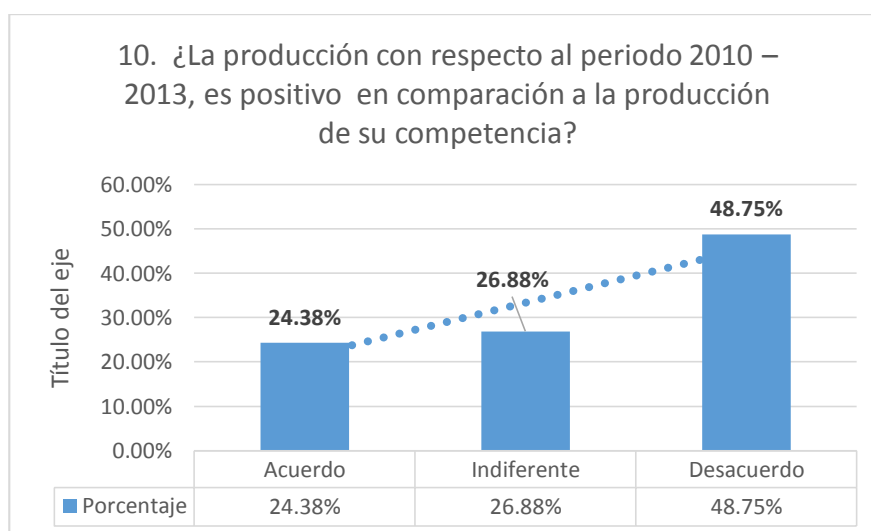
10. ¿La producción con respecto al periodo 2010 – 2013, es positivo en comparación a la producción de su competencia?

Respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje
Acuerdo	39	24.38%
Indiferente	43	26.88%
Desacuerdo	78	48.75%
Total	160	100.00%

Fuente: Elaboración Propia - Encuesta aplicada a trabajadores Agropucalá S.A.A

El 48.75% de los encuestados de la Empresa Agropucalá S.A.A. está en desacuerdo, mientras que el 24.38% está de acuerdo, por último el 26.88% se muestra indiferente ante este criterio.

Gráfico 17: 10. ¿La producción con respecto al periodo 2010 – 2013, es positivo en comparación a la producción de su competencia?



Fuente: Elaboración Propia, según tabla 31

4.1.4. Industrias relacionadas y de apoyo

F. Sectores Proveedores

Tabla 32: 11. ¿La empresa tiene acuerdos, alianzas o convenios con empresas potenciales para ayudar a su rentabilidad?

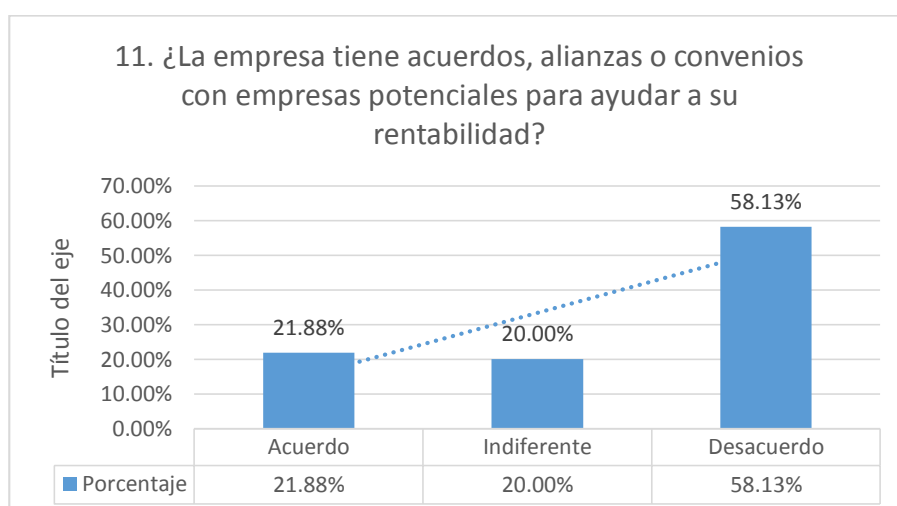
11. ¿La empresa tiene acuerdos, alianzas o convenios con empresas potenciales para ayudar a su rentabilidad?

Respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Acuerdo	35	21.88%
Indiferente	32	20.00%
Desacuerdo	93	58.13%
Total	160	100.00%

Fuente: Elaboración Propia - Encuesta aplicada a trabajadores Agropucalá S.A.A

El 58.1% de los encuestados de la Empresa Agropucalá S.A.A. está en desacuerdo, mientras que el 21.9% está de acuerdo, por último el 20% se muestra indiferente ante este criterio.

Gráfico 18: 11. ¿La empresa tiene acuerdos, alianzas o convenios con empresas potenciales para ayudar a su rentabilidad?



Fuente: Elaboración Propia, según tabla 32

G. Sectores Conexos

Tabla 33: 12. ¿La empresa cuenta con convenios o alianzas estratégicas con empresas del mismo rubro para generar una cadena de valor?

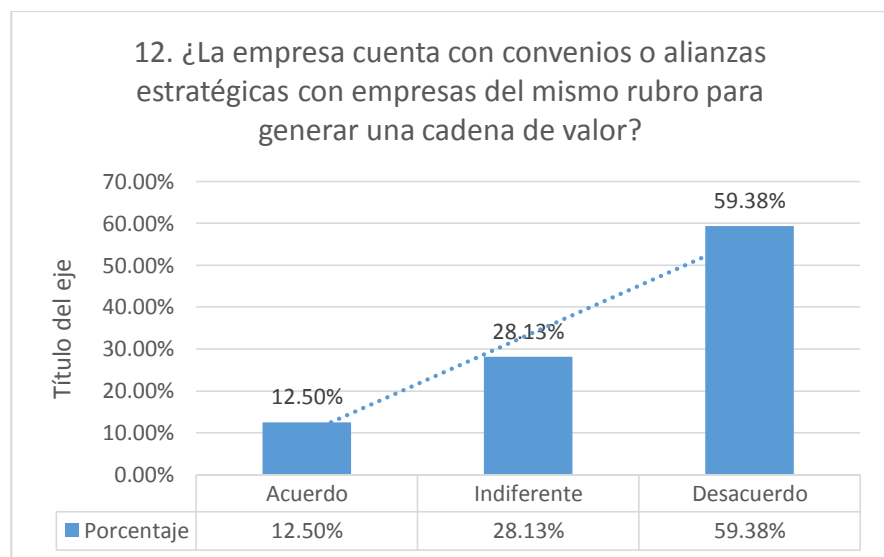
12. ¿La empresa cuenta con convenios o alianzas estratégicas con empresas del mismo rubro para generar una cadena de valor?

Respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Acuerdo	20	12.50%
Indiferente	45	28.13%
Desacuerdo	95	59.38%
Total	160	100.00%

Fuente: Elaboración Propia - Encuesta aplicada a trabajadores Agropucalá S.A.A

El 59.4% de los encuestados de la Empresa Agropucalá S.A.A. está en desacuerdo, mientras que el 12.5% está de acuerdo, por último el 28.1% se muestra indiferente ante este criterio.

Gráfico 19: 12. ¿La empresa cuenta con convenios o alianzas estratégicas con empresas del mismo rubro para generar una cadena de valor?



Fuente: Elaboración Propia, según tabla 33

4.2. Discusión de resultados

Según nuestros resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Agropucalá S.A.A nos permite darnos cuenta el problema que tiene la empresa en base a su competitividad a través de un análisis interno y externo de la empresa, y los detallamos de la siguiente forma:

A. Análisis Interno según resultados

En este aspecto tenemos en cuenta que la parte interna de la empresa tiene dificultades en varios indicadores, ya que no se ha previsto una mejoría en estos, a continuación determinamos los factores que hemos analizado

1. Condición de los Factores

Para este factor tenemos como resultado que la empresa está conformada por personal que cuenta con baja calidad educativa, es decir, según los resultados la mayor parte de trabajadores cuenta con educación secundaria. Según Porter (1993) afirma que los factores de producción no son nada más que los insumos necesarios para competir en cualquier sector, siendo el principal de ellos la mano de obra calificada.

El nivel de especialización del personal señala que un 60% está en desacuerdo según la Tabla 22 que el personal no cuenta con una especialización adecuada según el área en que labora, es decir, cada trabajador ha obtenido dicha especialización para realizar su labor a través de los años experiencia y el tiempo que ha dedicado a realizar su trabajo. Según Porter (1993), Las naciones tienen éxito en aquellas industrias que son creativas e innovadoras lo que implica que el personal este altamente especializado, tales como ingenieros, profesionales titulados.

En relación a la estructura organizacional de la empresa un 76.88% está en desacuerdo como se muestra en la Tabla 23 por lo que no se dictan con frecuencia seminarios, conferencias, cursos de especialización en la empresa Agropucala S.A.A. Según Porter (1993), afirma que la ventaja competitiva más significativa y sustentable se produce cuando una nación cuenta con los factores avanzados y especializados necesarios para competir en un sector.

Con relación a la infraestructura básica el personal de la empresa Agropucalá S.A.A indica que un 65% está en desacuerdo como se muestra en la Tabla 24 por lo que no se cuenta con los materiales de trabajo (Infraestructura Básica)

en buenas condiciones. Según Porter (1993) Los factores básicos se heredan de forma pasiva o su creación requiere una inversión privada y social relativamente modesta o carente de complicaciones. Estos mantienen su importancia en sectores extractivos y en aquellos en donde las necesidades tecnológicas y de formación son modestas y la tecnología puede encontrarse en cualquier sitio. La infraestructura avanzada, el personal de la empresa Agropucalá S.A.A indica que un 47.5 % está de acuerdo como se muestra en la Tabla 25 con que su maquinaria y tecnología se encuentran en buenas condiciones, sin embargo, con una variación mínima de 9.38% según la Tabla 25 un 43.13% está en desacuerdo con que la maquinaria este en buenas condiciones. Según Porter (1993), los factores especializados comprenden infraestructura con propiedades peculiares, ofrecen unas bases más decisivas y sustentables para la ventaja competitiva, requieren inversiones más centradas y frecuentemente más arriesgadas, la disponibilidad y la calidad de factores avanzados y especializados determinan la complejidad de la ventaja competitiva que potencialmente puede alcanzarse y su ritmo de perfeccionamiento.

2. Estructura, Estrategia y Rivalidad empresarial, según resultados

En relación a su estructura organizacional los trabajadores de la empresa Agropucalá S.A.A. señala que 43.13% según en la tabla 26 está en desacuerdo que la empresa cumple con los valores primordiales que se plantea. Según Porter (1993), las metas, estrategias y formas de organizar las empresas de cada uno de los sectores varían mucho de unas a otras naciones. La ventaja nacional se deriva de un buen acoplamiento de estas opciones y de las fuentes de ventaja competitiva en un determinado sector.

B. Análisis Externo

En este aspecto tenemos en cuenta que la parte externa de la empresa posee dificultades, ya que existe una competencia agresiva en el mercado local y los competidores tienen un nivel de competitividad alto.

1. Condición de la Demanda, según resultados

El nivel de competencia, en cuanto a los precios de la empresa Agropucala S.A.A. indica que un 64.38% está de acuerdo como se muestra en la Tabla 27 que los precios internacionales si influyen en los precios del producto de la empresa. Según Cadena Agro productiva (2013), Las

disminuciones tanto en el precio CIF y cotización internacional tanto de azúcar de caña y azúcar refinada se deben fundamentalmente a una menor demanda en los mercados externos, produciéndose una oferta mayor en el mercado jalando a la baja los precios.

El nivel de distribución de la empresa Agropucalá S.A.A indica que un 63.13% está de acuerdo como se muestra en la Tabla 28 que los ingresos generados debido a la demanda interior favorece la rentabilidad de la empresa Agropucalá S.A.A. Según Porter (2011), afirma que la composición de la demanda interior constituye la raíz de la ventaja nacional, mientras que el tamaño y las pautas de crecimiento de la demanda interior pueden ampliar esta ventaja al afectar al comportamiento, oportunidad y motivación de las inmersiones. Con respecto a la Internacionalización de la demanda un 93.75% está en desacuerdo según la Tabla 30 que parte de su producción es destinada al mercado internacional. Según Porter (2011), testifica que si los compradores existen en la nación para un producto son móviles o compañías multinacionales, esto crea una ventaja para la empresa de la nación porque compradores domésticos también son compradores extranjeros.

2. Industrias Relacionadas y de Apoyo, según resultados

Referente a los proveedores los trabajadores de la empresa Agropucalá S.A.A. señalan que un 58.13% según la tabla 32 está en desacuerdo en que la empresa cuenta con alianzas o convenios con empresas potenciales que favorezcan a su rentabilidad. Según Porter (1993), afirma que la presencia de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente competitivas representa una fuente importante de ventajas competitivas.

Cuando nos referimos a sectores conexos (clusters) el personal de la empresa Agropucalá S.A.A. indica que un 59.38% está en desacuerdo como se muestra en la Tabla 33 que la empresa no cuenta con convenios o alianzas estratégicas con empresas del mismo rubro. Según Porter (1993), afirman que los sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios. Las compañías domésticas de sectores conexos comparten frecuentemente actividades y a veces forjan alianzas formales.

C. Indicadores que afectan la competitividad, según resultados

En cuanto a la relación que tienen los factores encontramos que según los resultados y a la visita técnica realizada a la empresa pudimos observar sus condiciones y cada una de las áreas llegando a determinar que los indicadores que está afectando a la competitividad de la empresa son; mano de obra (Grado de Instrucción), especialización, infraestructura, distribución (Internacionalización de la Demanda Interior), sectores conexos (Clusters), estructura organizacional.

CAPÍTULO V : PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

La propuesta realizada por los investigadores se basa en lo siguiente:

Comenzamos definiendo nuestras bases teóricas (Capítulo III) las cuales nos muestra que en la actualidad existen distintos modelos de competitividad, pero todos ellos están dirigidos a determinar la misma a nivel nacional, regional y sectorial; no obstante, el sector empresarial y comercial no ha recibido suficiente atención en términos competitivos; excepto un modelo que realiza un enfoque multidireccional en el cual abarca la competitividad empresarial es por ello que surge la necesidad de utilizar el Modelo del Diamante de Porter, el cual aplicaremos como instrumento para medir la competitividad de la empresa Agropucalá S.A.A.

Luego detallamos las causas del problema que son: la baja competitividad en el mercado local, carencias de capacitaciones a trabajadores y falta de especialización, mala infraestructura, maquinaria obsoleta, falta de innovación tecnológica.

Dentro de este modelo sugerimos elementos como: la innovación, el incentivo al personal, capacitaciones, la especialización, mejora de infraestructura, mejorar la organización, definir claramente los objetivos estratégicos.

5.1. Presentación del Modelo

La elaboración de nuestro modelo propuesto se basa en el Modelo del Diamante de Porter, en base a ello, detallaremos cada factor y sus debilidades para así determinar en que debe mejorar la empresa Agropucalá S.A.A., y tener un resultado positivo, es decir, un nivel alto en competitividad.

5.2. Objetivo de la propuesta

El objetivo de nuestra propuesta es establecer mejoras, generar estrategias para los indicadores que afectan la competitividad en la empresa Agropucalá S.A.A., según resultados, para ser una empresa competitiva en la industria azucarera.

5.3. ¿Por qué la elección del Modelo del Diamante de Porter?

La elección del utilizar el modelo del Diamante de Porter se estableció básicamente que nos permite analizar una empresa y la industria en general, ayuda a generar estrategias pero, es necesario tener cuidado con esto, dependiendo de la industria, el entorno puede o no ser muy flexible razón que se debe tener presente al momento de generar estrategias, y esto basándose en los factores especializados que implican inversiones fuertes y constantes, que son difíciles de copiar, esto es lo que se necesita para la empresa Agropucalá S.A.A.

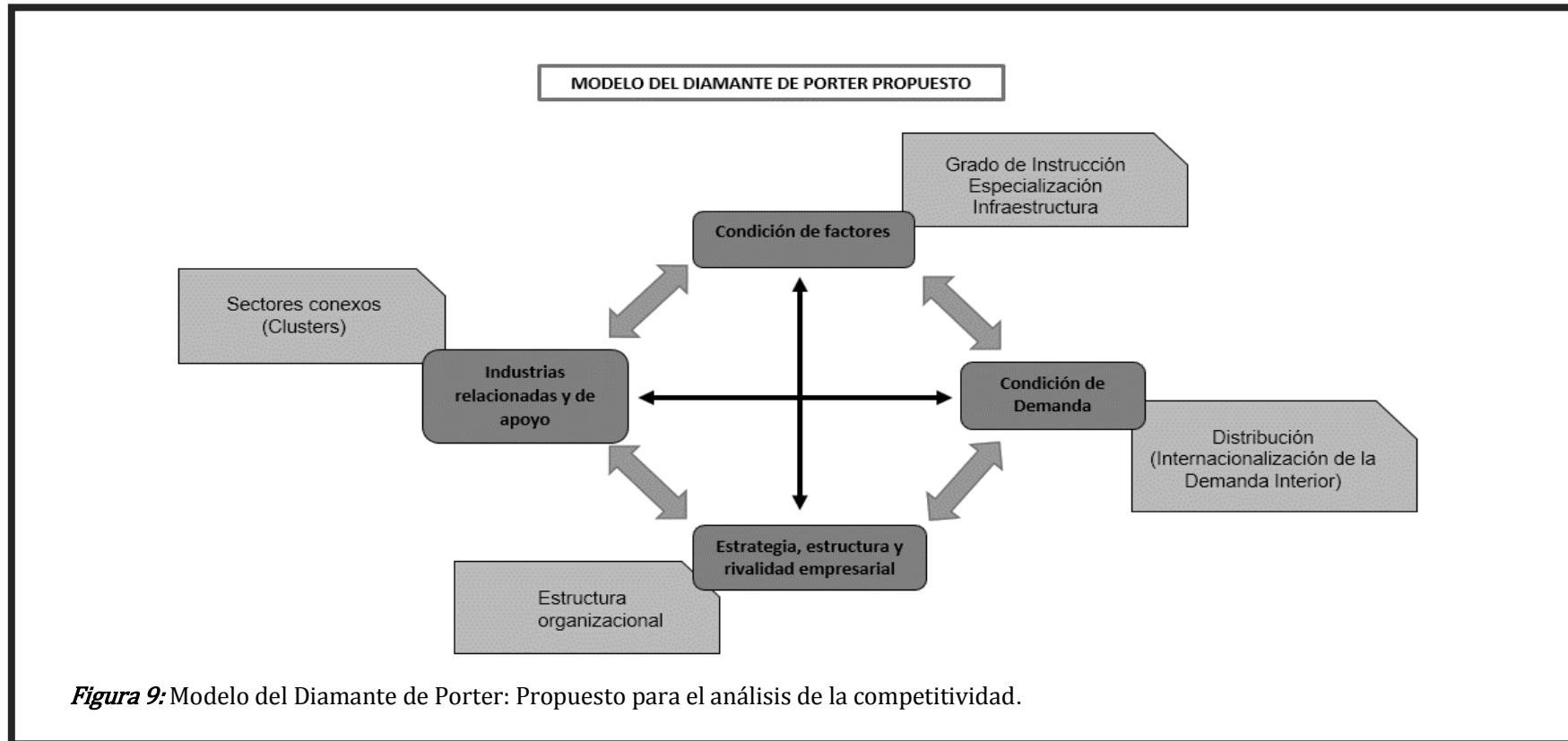
Desde el punto de vista de Porter nos dice que mediante el modelo se explicaría por qué algunas naciones son mejores que otras en la creación de ventajas que son esenciales para alcanzar una alta productividad y, finalmente, cómo una nación crea un entorno donde las empresas de una industria en particular, están en capacidad de mejorar e innovar más rápidamente que sus rivales extranjeros.

Creímos conveniente aplicar este pensamiento a la empresa Agropucalá S.A.A., con la finalidad de determinar en qué nivel de competitividad se encuentra, además de aportar conocimientos, técnicas y resultados para su mejora.

Estas fuerzas muchas veces nos dejan ver un camino más claro y saber en realidad cómo se maneja la industria, también nos puede dar indicaciones de oportunidades de negocio o también llamadas manchas blancas donde podemos ver que segmentos del mercado no están siendo atendidos y que tan bueno sería entrar o no.

Del mismo modo hemos tomado en cuenta los siguientes factores a estudiar según el modelo de Diamante de Porter.

5.4. Modelo del Diamante de Porter Propuesto, según resultados obtenidos



En la figura 9 enfocamos los factores e indicadores en los que presenta debilidad la empresa Agropucalá S.A.A plasmado en el Modelo del Diamante de Porter (1991).

Tabla 34: Factores e indicadores que presenta debilidad la empresa Agropucalá S.A.A.

Factores e indicadores que presenta debilidad la empresa Agropucalá S.A.A.

Análisis Interno	Condición de Factores	Grado de Instrucción	La empresa está conformada por personal que cuenta con baja calidad educativa, es decir, según los resultados la mayor parte de trabajadores cuenta con educación secundaria
		Especialización	El personal no cuenta con una especialización adecuado según el área en que labora, es decir, cada trabajador ha obtenido dicha especialización para realizar su labor a través de los años experiencia y el tiempo que ha dedicado a realizar su trabajo.
		Infraestructura	La empresa no cuenta con los materiales de trabajo (Infraestructura Básica) en buenas condiciones.
Análisis Externo	Condición de Demanda	Distribución (Internacionalización de la Demanda Interior)	Con respecto a la Internacionalización considera que parte de su producción no es destinada al mercado internacional.
	Industrias relacionadas y de apoyo	Sectores conexos (Clusters)	La empresa no cuenta con convenios o alianzas estratégicas con empresas del mismo rubro.

Fuente: Elaboración Propia

5.5. Desarrollo de la Propuesta

5.5.1. Metodología enfocada a gerencia

Tabla 35: Metodología Enfocada a Gerencia

Metodología Enfocada a Gerencia

Objetivo	Actividades	Finalidad	Responsable	Sub responsable
Implementar el MOF (Manual de Organización y Funciones), aplicada al área de gerencia.	Informar a los responsables y sub responsables del formato de aplicación del MOF	Satisfacer tanto a quienes interviene en la organización como algunas personas que interactúan con la misma, la gestión administrativa	Gerente general	Encargado del área

Fuente: Elaboración propia

A. Formato de MOF (Manual de Organización y Funciones)

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

a. Responsable General: _____

b. Sub Responsable del área : _____

Nivel de decisión

Determinamos las políticas y estrategias que deben aplicar los trabajadores de la empresa Agropucalá, según áreas.

Nivel ejecutivo

Se lleva adelante las políticas definidas, se ejecutará las decisiones tomadas por el directorio. Se detallará paso a paso las actividades, tiempo, responsabilidades que se plasmaron en el nivel anterior.

Nivel operativo

Está constituido por el personal necesario, que tendrá las funciones de ejecutar las decisiones impartidas por los niveles superiores, de acuerdo a los manuales de funciones y reglamentos específicos.

Fuente: Elaboración Propia

5.5.2. Metodología para Condición de Factores

Tabla 36: Evaluación de Capacidades por Área

Evaluación de Capacidades por Área

ASPECTOS A EVALUAR POR ÁREA	CAPACIDADES	CUMPLE	EN PROCESO	NO CUMPLE
Visión del negocio	Reconocer y aprovechar las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad del negocio.	X		
Resolución de problemas	Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones.		X	
Gestión de recursos	Utiliza los recursos del modo más idóneo, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.	X		
Red de relaciones efectivas	Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector			X
Negociación	Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad.	X		

Fuente: Elaboración Propia

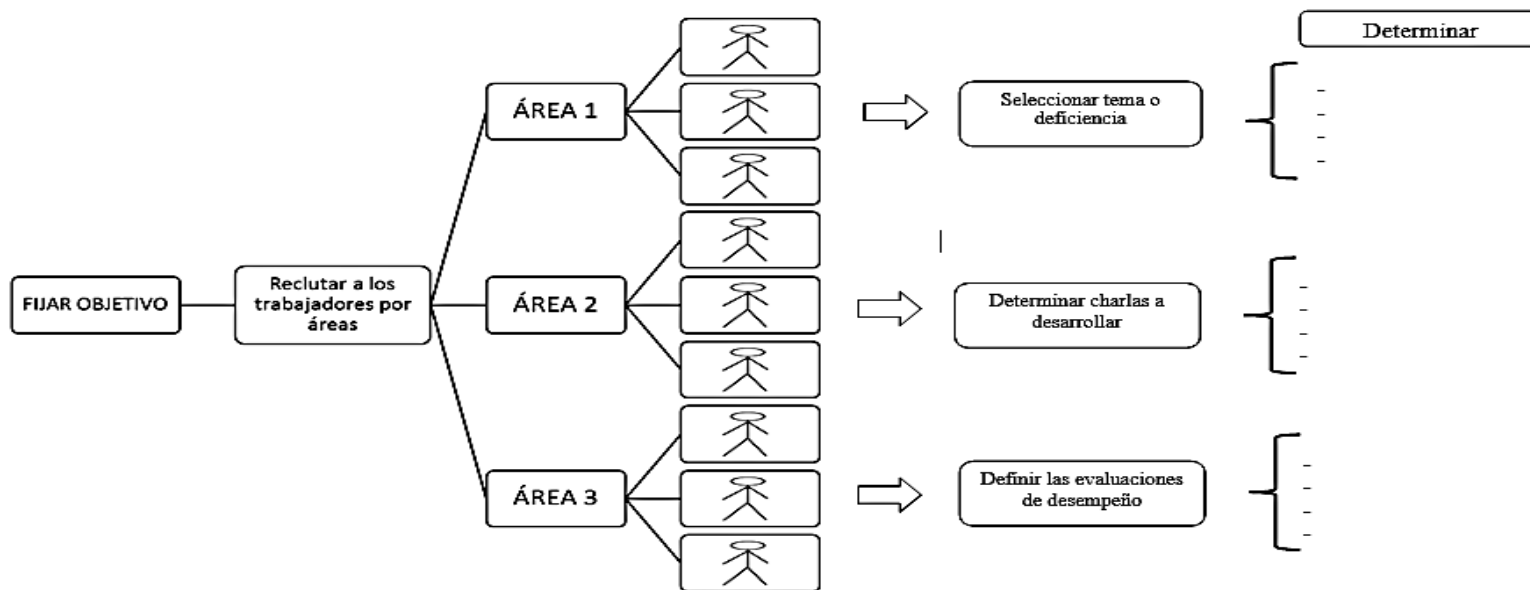
Nuestra propuesta basada en Porter (1991), La mezcla de factores empleados (lo que se conoce como proporciones de los factores) difiere

notablemente de unos a otros sectores. La ventaja competitiva que se deriva de los factores depende del grado de eficiencia y efectividad con que se desplieguen. Un punto importante de mencionar es que los recursos humanos, el conocimiento pueden moverse de unas a otras naciones. Por ejemplo el personal especializado se desplaza con relativa frecuencia fuera de su nación, como sucede también con el conocimiento científico o técnico.

La disponibilidad de factores en una nación no es una ventaja si los factores abandonan la nación. Otros determinantes serán necesarios para explicar por qué se sienten atraídos hacia esas naciones los factores móviles y dónde pueden desplegarse de forma más productiva. Nuestra propuesta va enfocada a que el trabajador se sienta atraído por nuestra empresa, se sienta a gusto, sobre todo sepa que valoramos el trabajo que realizan, brindándole una propuesta didáctica de desarrollo con un enfoque de innovación, ya que esto permite que las ventajas competitivas sean sostenibles en el largo plazo

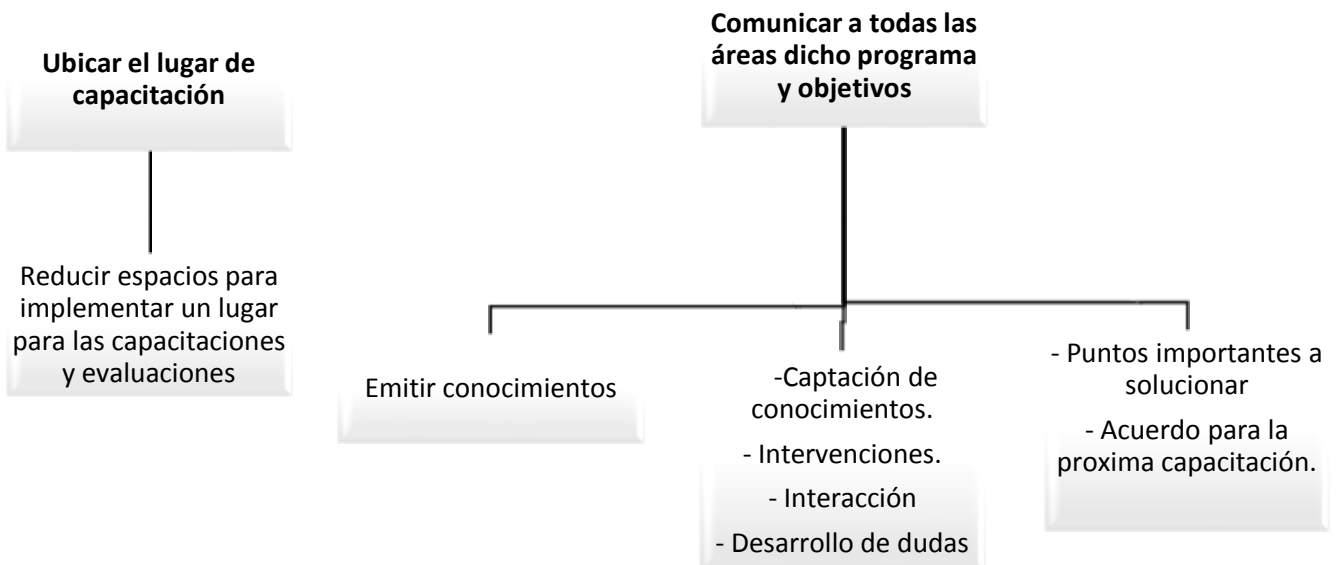
a. Propuesta didáctica de desarrollo con un enfoque de innovación:

Implementar el siguiente esquema relacionado a las capacitaciones que estén al alcance de los trabajadores para una mejorar a nivel trabajador-empresa para ser aplicado y obtener una mejora.



Inicialmente dicho esquema propuesto será manejado en forma de retroalimentación para definir y mantener en claro los objetivos de cada área de la empresa Agro Pucalá S.A.A, así como impulsar el trabajo en equipo y el compromiso por el trabajo, de manera que se podrá recibir críticas constructivas además de redactar informes al final de cada encuentro con la finalidad de dejar constancia el trabajo que se viene realizando.

a.1. Ejecución de la Propuesta



5.5.3. Metodología para mejoramiento de la infraestructura y tecnología

Tenemos que tener en cuenta dos factores: Factores básicos y factores especializados, según Porter (2011), factores básicos se heredan de forma pasiva o su creación requiere una inversión privada y social relativamente modesta o carente de complicaciones. Estos mantienen su importancia en sectores extractivos y en aquellos en donde las necesidades tecnológicas y de formación son modestas y la tecnología puede encontrarse en cualquier sitio. Y los factores especializados comprenden infraestructura con propiedades peculiares, ofrecen unas bases más decisivas y sustentables para la ventaja competitiva, requieren inversiones más centradas y frecuentemente más arriesgadas. Por ello tenemos que enfocarnos en la disponibilidad y la calidad de factores avanzados y especializados que nos determinaran la complejidad de la ventaja competitiva que potencialmente puede alcanzarse y su ritmo de perfeccionamiento.

A. Evaluación para trabajadores para medir la conformidad con la infraestructura del área de trabajo.

Tabla 37: Evaluación para trabajadores para medir la conformidad con la infraestructura del área de trabajo.

Evaluación para trabajadores para medir la conformidad con la infraestructura del área de trabajo.

<i>Aspectos de Evaluación</i>	<i>Muy Satisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Insatisfecho</i>	<i>Muy insatisfecho</i>
El ambiente, edificio u oficina en el que trabaja es apropiado para nuestra actividad				
Tengo suficiente espacio en mi área de trabajo				
Tengo buenas condiciones de trabajo en mi área de trabajo.				
<i>Sugerencias</i>				
¿Hay algún aspecto que le gustaría mejorar en su área de trabajo?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Describa en el siguiente espacio qué cosas mejorarían sus condiciones de trabajo en la oficina.				

Fuente: *Elaboración Propia*

B. Evaluación de diagnóstico del estado actual de maquinarias y equipos de trabajo:

Modelo de Cuadro de Evaluación para el diagnóstico del estado actual de maquinarias o equipos de cada área de trabajo

Área de Trabajo

Tabla 38: Cuadro de Evaluación para el diagnóstico del estado actual de maquinarias y equipos de cada área de trabajo

Cuadro de Evaluación para el diagnóstico del estado actual de maquinarias y equipos de cada área de trabajo

<i>Nombre de Maquinaria o Equipo</i>	<i>Función de Maquinaria o Equipo</i>	<i>Estado Operacional</i>	<i>Estado Regular</i>	<i>Estado no Operacional</i>
1.				
2.				
3.				
4.				

Fuente: Elaboración Propia

C. Evaluación de las condiciones de seguridad según el área de trabajo, para el mejoramiento de la infraestructura:

Tabla 39: Cuadro de Medición de las Condiciones de Seguridad para el Mejoramiento de la Infraestructura

Cuadro de Medición de las Condiciones de Seguridad para el Mejoramiento de la Infraestructura

<i>1. LUGARES DE TRABAJO</i>	<i>Fecha</i>	<i>Personas afectadas</i>		
<i>Área de Trabajo :</i>		<i>Fecha de próxima revisión:</i>		
<i>Cumplimentado por :</i>				
<i>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>MUY DEFICIENTE</i>	<i>MEJORABLE</i>
1. Son correctas las características del suelo y se mantienen limpio				
2. Están delimitadas y libres de obstáculos las zonas de paso.				
3. Se garantiza totalmente la visibilidad de los vehículos en la zonas de paso				
4. La anchura de los pasillos peatonales es superior a 1,2 m para los principales y a 1 m para los secundarios				
5. Los pasillos por los que circulan los vehículos permiten el paso de personas sin interferencias.				
6. Están protegidas las aberturas en el suelo, los pasos y las plataformas de trabajo elevadas				
7. Están protegidas las zonas de paso junto a instalaciones peligrosas				
8. Utilizan los EPP (Equipos de protección), para evitar algún accidente				

Fuente: *Elaboración Propia*

5.5.4. Metodología para Condición de Demanda

A. Distribución (Internacionalización de la Demanda Interior)

Para poder exponer una propuesta que mejorará la Internacionalización de la Demanda Interior, en el caso de la empresa Agropucalá S.A.A. siendo una empresa en la que solo su producción es destinada al comercio en el mercado local, es una pieza clave para que ésta empiece a surgir en cuanto a su internacionalización.

Es por ello que proponemos estrategias en cuanto a clientes, mercado, de la empresa para tomar decisiones que nos den ventajas competitivas, con la finalidad de generar un impacto positivo en ventas.

Tabla 40:

ASPECTOS A EVALUAR POR ÁREA	ESTRATEGIAS	CUMPLE	EN PROCESO	NO CUMPLE
Ampliar la participación en el mercado	Nuevos contratos con clientes mayoristas y tiendas de autoservicio	Gerente de Ventas		
Diseña un plan de marketing	Definir cursos de acción y determinar los programas operativos para mejorar la comercialización		X	
Rediseñar	Rediseñar empaques para que sean más atractivos al consumidor	X		
Capacitación	Aplicando el esquema anterior, capacitar a la fuerza de ventas en temas puntuales: atención, técnicas de venta y habilidad de comunicación.			X
Negociación	Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad.	X		

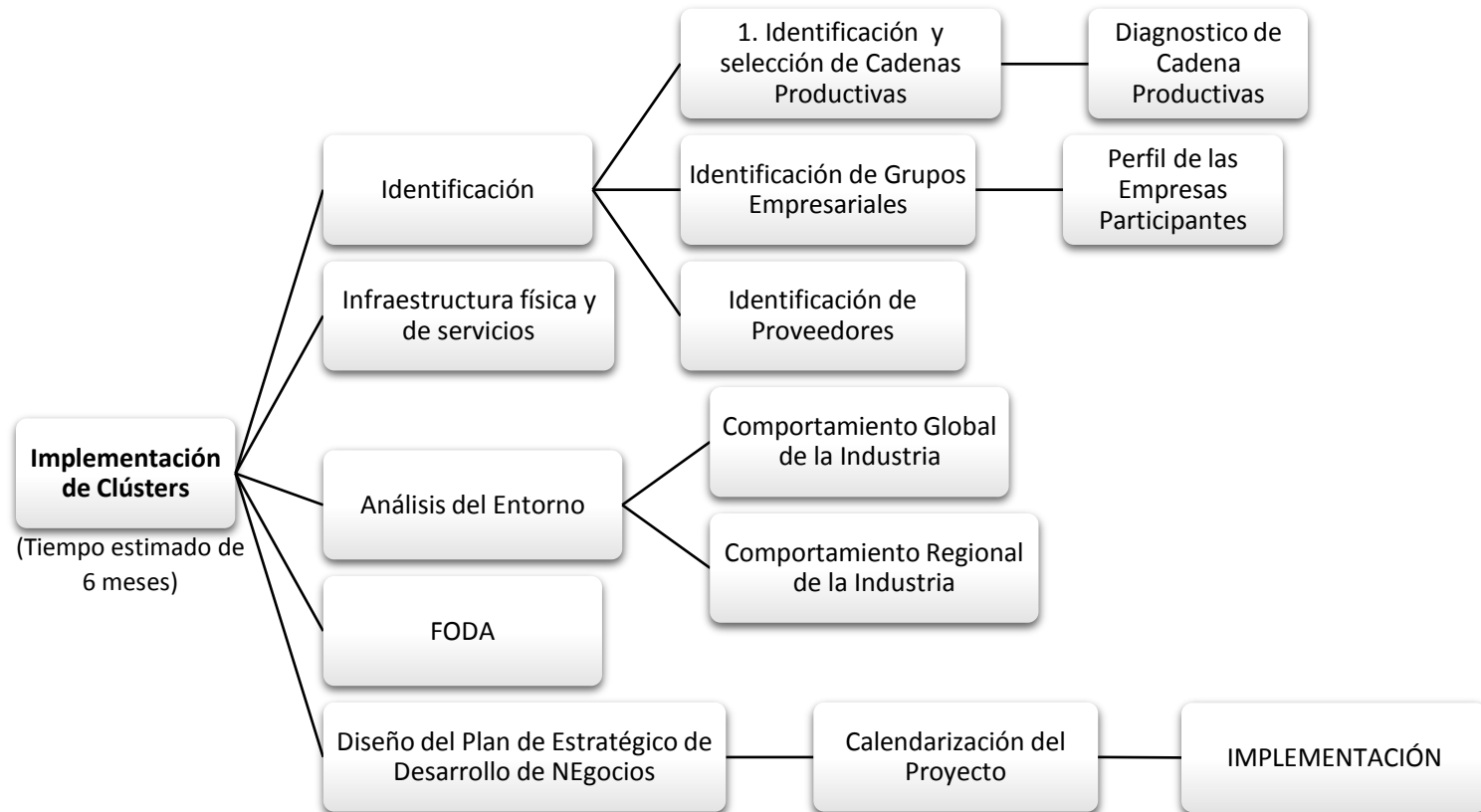
Fuente: Elaboración Propia

La composición de la demanda interior constituye la raíz de la ventaja nacional, mientras que el tamaño y las pautas de crecimiento de la demanda interior pueden ampliar esta ventaja al afectar al comportamiento, oportunidad y motivación de las inmersiones. Pero hay una tercera forma en que las condiciones de la demanda interior contribuyen a ello, mediante mecanismos en cuya virtud se internacionaliza la demanda interior y tira hacia el exterior de los productos y servicios de una nación. Si los compradores existen en la nación para un producto o servicio son móviles o compañías multinacionales, esto crea una ventaja para la empresa de la nación porque compradores domésticos también son compradores extranjeros. Los consumidores móviles que viajan frecuentemente a otras naciones representan un parque de clientes, frecuentemente leales en los mercados extranjeros. Sin embargo, su existencia resalta la oportunidad de hacer acto de presencia en el extranjero a las empresas de una nación y también pueden respetar una forma de convicción para decidirse a materializar dicha presencia, al reducir el riesgo que se percibía.

5.5.5. Metodología para implementación de Sectores Conexos (Clúster)

La aplicación de los clúster es muy importante para la competitividad de toda empresa, ya que obliga a modificar los comportamientos estratégicos de las empresas para su adaptación. Como alternativa, se debe buscar la cooperación con otras empresas de su mismo rango o superior, con la finalidad de apoyo para el crecimiento individual como al nivel de conjunto, brindando una disminución de riesgo y realizando una proyección internacional.

A. Pasos para implementación de un clúster a la empresa Agropucalá S.A.A.



En el Diagrama de Flujo realizado se estima un tiempo de 6 meses para que estos pasos para nuestra implementación de clúster, beneficien a la empresa a sobrevivir en la globalización, generando valores agregados, disposición de mayor poder adquisitivo, poder de negociación en los mercados, acceso a nuevos mercados. Con esto la empresa Agropucalá tendrá que cumplir retos de lograr una alta estandarización de los productos, menor costo de insumos, mejoras en calidad y consistencia de los productos, mayor desarrollo y de competitividad.

CAPÍTULO VI :

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

1. A modo de conclusión a los factores de producción que posee la empresa Agropucalá S.A.A. no cuenta con la suficiente especialización según el área en que laboran, en cuanto a su infraestructura básica y avanzada no se cuenta con los materiales lo suficientemente aptos para sus labores diarios.
2. En cuanto al indicador de nuestra estructura organizacional podemos concluir en la falta de organización y las estrategias que carece la empresa Agropucalá S.A.A, por lo que consideramos que es uno de los indicadores que determina la baja competitividad de la empresa.
3. Concluimos que la condición de demanda que posee la empresa solo está enfocada en la distribución de los productos hacia al mercado local y parte del mercado nacional, debido a que no cuenta con una estrategia de marketing, para surgir y ampliarse hacia al hacia el mercado internacional.
4. Se concluye que esta empresa no posee alianzas o convenios estratégicos con empresas del mismo rubro, lo cual es una debilidad para la empresa para poder crecer individualmente o a nivel de conjunto y poder generar valores agregados.

6.2. Recomendaciones

1. Aplicar la propuesta didáctica de desarrollo con un enfoque de innovación, con la finalidad de innovar y competir con las industrias.
2. Implementar el Formato de MOF (Manual de Organización y Funciones), con la finalidad de determinar políticas, estrategias, para tener una base de un crecimiento constante e innovador.
3. Recomendamos según en nuestra propuesta, la implantación en cuanto a nuevas estrategias para ampliar la participación del mercado, realizando nuevos contratos con clientes potenciales; también sugerimos diseñar un nuevo plan de marketing para una mejor la comercialización.
4. Se recomienda la implementación de clúster, buscando cooperación con otras empresas de su mismo rango o superior, las cuales benefician a la empresa a sobrevivir en la globalización, generando mayores valores agregados, disposición de mayor poder adquisitivo, poder de negociación en los mercados, acceso a nuevos mercados y alcanzando una alta estandarización de sus productos.

ANEXOS

ANEXO 01



DESARROLLO DE TESIS

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA
AGROPUCALÁ S.A.A. UTILIZANDO EL MODELO DEL DIAMANTE DE
PORTER EN EL PERIODO 2010 – 2013

ENCUESTA DIRIGIDA: A los Trabajadores de diferentes áreas (campo, administrativa y fábrica), de la Empresa Agropucalá S.A.A.

OBJETIVO: La presente encuesta tiene por finalidad recopilar información, para analizar el entorno externo e interno de la Empresa Agropucalá S.A.A., para identificar la intensidad de competitividad que presenta.

INSTRUCCIONES: Estimados trabajadores, se les pide llenar correctamente sus datos, y luego contestar las siguientes interrogativas con la mayor sinceridad, marcando con un aspa (X) la respuesta que considere conveniente.

Nombre y Apellidos: _____

Especialidad: _____

Área de Trabajo: _____

Cargo: _____

Tiempo de Servicio: _____

I. Condición de los factores de producción

A. Mano De Obra (Especialización, Cultura Organizacional)

1. ¿Cuentan con especialización los trabajadores según el área en el que laboran?

- a) Acuerdo
- b) Indiferente
- c) Desacuerdo

2. ¿Con que frecuencia se dictan seminarios, conferencias, cursos de especialización a los trabajadores?

- a) Acuerdo
- b) Indiferente
- c) Desacuerdo

B. INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA (Infraestructura básica y avanzada, Nivel de desarrollo, Innovación tecnológica)

3. Los recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuenta para realizar el trabajo se encuentran en buenas condiciones

- a) Acuerdo
- b) Indiferente
- c) Desacuerdo

4. La maquinaria que utiliza la empresa para realizar sus actividades, se encuentra en buenas condiciones

- a) Acuerdo
- b) Indiferente
- c) Desacuerdo

II. Estrategia, estructura y rivalidad empresarial

C. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (Estructura organizacional y estrategias)

5. Los trabajadores cumplen con los valores primordiales que plantea la empresa para ser una empresa sólida, como empatía, respeto, trabajo en equipo, etc.

- a) Acuerdo
- b) Indiferente
- c) Desacuerdo

III. Condición de la demanda

D. COMPETENCIA: Nuevos competidores (Segmentos Especializados), Precios y productos competidores (Segmentos Locales).

6. ¿Los precios internacionales influyen en los precios del producto principal de la empresa?

- a) Acuerdo
- b) Indiferente
- c) Desacuerdo

7. ¿Los ingresos generados debido a la comercialización local de su producto favorecen a la rentabilidad de la empresa?

- a) Acuerdo
- b) Indiferente
- c) Desacuerdo

E. DISTRIBUCIÓN (Demanda interior, Internacionalización de la Demanda Interior)

8. ¿La participación de la empresa en el mercado nacional, con respecto a su producción es alta?

- a) Acuerdo
- b) Indiferente
- c) Desacuerdo

9. ¿La participación de la empresa en el mercado internacional, con respecto a su producción es alta?

- a) Acuerdo
- b) Indiferente
- c) Desacuerdo

10. ¿La producción con respecto al periodo 2010 – 2013, es positivo en comparación a la producción de su competencia?

- a) Acuerdo
- b) Indiferente
- c) Desacuerdo

IV. Industrias relacionadas y de apoyo

F. Sectores Proveedores

11. ¿La empresa tiene acuerdos, alianzas o convenios con empresas potenciales para ayudar a su rentabilidad?

- a) Acuerdo
- b) Indiferente
- c) Desacuerdo

G. Sectores Conexos

12. ¿La empresa cuenta con convenios o alianzas estratégicas con empresas del mismo rubro para generar una cadena de valor?

- a) Acuerdo
- b) Indiferente
- c) Desacuerdo

REFERENCIA

- Aguilar, N. (2011). "Competitividad de la Agroindustria Azucarera de la Huasteca México". *UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ*. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ, San Luis Potosí, S.P.L.
- Aguilar, N., Galindo, G., Fortanelli, J., & Contreras, C. (Septiembre - Diciembre de 2011). Factores de competitividad de la agroindustria de la caña de azúcar en México. *Región y Sociedad*, XXIII(52), 261- 697. Obtenido de Red de Revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10221416009>.
- Asocaña. (2010-2011). *Informe Anual 2010- 2011 del Sector Azucarero*. Asociación de cultivadores de caña de azúcar de Colombia- Junta directiva Asocaña, Colombia.
- Battat, J., Frank, I., & Shen, X. (1996). Suppliers to Multinationals: Linkage Programs to Strengthen Local Companies in Developing Countries. *Foreign Investment Advisory Service a joint facility of the International Finance Corporation and the World Bank*. Obtenido de (http://cec.itam.mx/medios_digitales/documentos/Concepto_Competitividad.pdf)
- Bejarano, J. (1998). *Elementos Para Un Enfoque de la Competitividad en El Sector Agropecuario* (Vol. 2). Colombia: Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural.
- Bendezu, C. (9 de abril de 2011). *SCRIB*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/52662909/INDUSTRIA-AZUCARERA-2PARCIAL-AVILA>
- Benneworth, P., & Charles, D. (1996). *The competitiveness Project: North East Regional Competitiveness Report*. Centre for Urban and Regional Development Studies, Iniversity of NEwcastle Upon Tyne.
- Business Competitiveness Index. (2007 - 2009). *Reporte Global de Competitividad (RCG)*. Washington D.C. Obtenido de <http://bci.com>
- Chesnais, E. (1981). *The notion of international competitiveness*". París, Colombia: Mimeo.
- Chi Chou, C. (30 de Enero de 2005). Obtenido de http://www.esugartech.com/technology_pubs/BenchMark_Final.htm
- Chirinos, R. (2009). *Determinantes del crecimiento económico: Una revisión de la literatura existente y estimaciones para el período 1960-2000*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.

- Comercio, D. E. (11 de Noviembre de 2013). Caso Pucalá: dos grupos y una guerra interminable por controlar la azucarera. *El Comercio*.
- CONASEV. (2003). *SMV*. Obtenido de Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores:
<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/documento.aspx?vidDoc={2A50C8C8-1DAF-4E3D-8664-36ADD1B9FFD5}>
- CONASEV. (2010 - 2011). *SMV*. Obtenido de Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores:
<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20ANUAL%202011%20Final.pdf>
- CONASEV. (2010 - 2011). *SMV*. Obtenido de comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores:
<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20TUMAN%202011.pdf>
- Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. (2013). *Bolsa de Valores de Lima*. Obtenido de <http://www.bvl.com.pe/eeff/B08360/20120305155102/MEB083602011AIAO1.PDF>
- Empresa Agroindustrial Túman S.A.A. (31 de Mayo de 2013). *Bolsa de Valores de Lima*. Obtenido de <http://www.bvl.com.pe/eeff/B11078/20130531142401/MEB110782012AIAO1.PDF>
- Esser, K. (agosto de 1996). Competitividad Sistémica: Nuevo Desafío para las Empresas y la Política. *CEPAL No. 59*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe:
<Http://www.eclac.cl/español/RevistaCepal/vr59/compet59.html>
- FAO. (2001). *FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS*. (M. K. Papademetriou, & F. J. Dent, Edits.) Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/003/x6906e/x6906e00.htm#Contents>
- Ferraz. (2004). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/eea/Competitividad.htm>
- Foro Económico Mundial. (1996). *Informe de Competitividad Mundial*. Foro Económico Mundial, Ginebra.
- Foro Economico Mundial. (2009-2010). *Centro Latinoamericano para la competitividad y el desarrollo sostenible*. Obtenido de http://conocimiento.incae.edu/ES/clacd/nuestros-proyectos/archivo-proyectos/proyectos-de-competitividad-clima-de-negocios/WebsiteWEF/index_files/Page402.htm

- Galicio, G., Lucana, I., Meza, C., & Quinte, M. S. (2010). *Análisis Financiero de la Empresa Agrearia Azucarera Andahuasi S.A.A.* Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Obtenido de Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores:
<http://www.bvl.com.pe/empresas/alertas/ANDAHUASI%20OPA09%20Nuevo%20Prospecto%20Informativo.pdf>
- GCI. (2007). *Growth Competitiveness Index*. Obtenido de <http://www.gci.com>
- Gobierno Regional Lambayeque. (2008). *Gobierno Regional Lambayeque*. Obtenido de www.grl.gob.pe
- Ilpes, & Cepal. (2003). *Disparidades, competitividad territorial, y desarrollo local y regional en América Latina*. Santiago de Chile.
- IMD. (2003). *Anuario de Competitividad Mundial*. Obtenido de <http://www.imd.ch/wcy/fundamentals/>
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., & Skinner, S. (1996). *Gestión, calidad y competitividad*. (S. McGraw-Hill/Interamericana de España, Ed.)
- Jones, P., & Teece, D. (1988). *Cooperation and competition in the global economy: issues and strategies*. Cambridge.
- Krugman, P. (2004). *El internacionalismo moderno, la economía internacional y las mentiras de la competitividad* (Vol. 104). (V. Morales, Trad.) Barcelona: Crítica.
- Listerri, J. (2000). *Competitividad y desarrollo económico local: nuevas oportunidades operativas*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible.
- Lores, C. d. (1985). *Informe de la Comisión Especial sobre Comercio Internacional*. Londres.
- MINAG. (2010). *Ministerio de Agricultura*. Obtenido de Oficina de Estudios Estadísticos:
http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/plan_operativo/memoria_anual2010.pdf
- Morales González, M. A., & Pech Vázquez, J. L. (abril-junio de 2008). La competitividad. *Contaduría y Administración*, No. 197, 49.
- Morales, M., & Pech, J. (abril- junio de 2008). La competitividad. *Contaduría y Administración*, No. 197, 49.
- Muller, G. (Agosto de 1995). El caleidoscopio de la competitividad. *CEPAL*(56), 137-148.

- Nuñez, R. (Enero de 2010). *agropucalá*. Obtenido de http://www.agropucala.com/website/archivos/file/22_Memoria_Descriptiva_Enero_2010.pdf
- Pacheco, U. (2010). *Competitividad de la agroindustria Azucarera en el siglo XXI (2002 - 2010)*. UNAM.
- Porter. (1980). *Estrategias competitivas*. Patria, S.A.
- Porter. (1987). La ventaja competitiva.
- Porter. (Enero - Abril de 2005). *IESE Business School - Universidad de Navarra*. Obtenido de http://www.iese.edu/es/ad/anselmorubiralta/apuntes/competitividad_es.html
- Porter. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*(86), 58-77.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- Porter, M. (2007). *El diamante de Porter*. Obtenido de <http://espanol.geocities.com/planydirect/pla/plan43.htm>
- Porter, M. E. (1991). *Estrategías competitivas*.
- Quintal, F. (2010). La competitividad. *Competitividad*.
- Rojas, P., & Sepúlveda, S. (2001). competitividad de la agricultura, cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial. *¿Qué es la competitividad?* Universidad de Centro América-Costa Rica, San José C.R. Obtenido de <http://infoagro.net/codes>
- Roldán, D. (1998). *Competitividad de la Cadena de Oleaginosas, Aceites y Grasas Vegetales y Animales: Aspectos Relevantes del Diagnóstico*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Colombia.
- Romo Murillo, D., & Abdel Musik, G. (2005). *El concepto de la competitividad* (Vol. 55).
- Romo, D., & Abdel, G. (2005). *Sobre el Concepto de Competitividad* (Vol. 55).

- Ruesta, N. (2009). *Intituto Nacional de Innovación Agraria*. Obtenido de <http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/stories/corcytecs/lalibertad/proyectedeinvestigacincaa.pdf>
- Sanchez, E. (2011). Análisis e Interpretación de los Accidentes de Trabajo de la empresa Agropucalá S.A. *Análisis e Interpretación de los Accidentes de Trabajo de la empresa Agropucalá S.A.* UNPRG.
- Universidad Icesi. (10 de febrero de 2009). *icesi*. Obtenido de <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2009/02/10/competitividad-en-las-empresas/>
- Villareal, R., & Ramos, R. (2002). *México Competitivo 2020: Un Modelo de Competitividad Sistémica para el Desarrollo* (Ilustrada ed.). (Océano, Ed.) México.