

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

“ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ECONOMÍA”

“MODELO TEÓRICO DE COMPETITIVIDAD PARA
LAS MYPES DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA”.

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA

PRESENTA:

Bach. Flor Roxana Terrones Quiroz

ASESOR:

Econ. M. Cs. Elmer W. Rodríguez Olazo.

Cajamarca - Enero del 2013

11 330/1 328

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS

“ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ECONOMÍA”

**“MODELO TEÓRICO DE COMPETITIVIDAD PARA
LAS MYPES DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA”**

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA

PRESENTA :

Bach. Flor Roxana Terrones Quiroz.

ASESOR :

Econ. M. Cs. Elmer W. Rodríguez Olazo.

Cajamarca – Enero del 2013

AGRADECIMIENTO

Durante el proceso de formación de todo ser humano, existe sin lugar a duda un sin número de personas que intervienen en nuestra formación, como lo describió Quevedo en su frase “El agradecimiento es la parte principal de una persona de bien”, ello me lleva a recordar a todas las personas que han intervenido en mi formación, pero quizás no deba mencionarlas para evitar omisiones.

Flore Roxana Terrones Quiroz.

A mi Familia.

*En especial a mis padres Noris y Magno por ser la fuerza que me
empuja a superarme día a día y por apoyarme en
todos los momentos de mi vida.*

A Cirita y Valdemar.

A Socorro y Juan.

INTRODUCCIÓN

Esta tesis tiene como objeto implementar el Modelo Integral de Competitividad Económica (MICE) como apoyo a las micros y pequeñas empresas asociadas a la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, con el fin de medir la incidencia del modelo en la competitividad de las MYPES en la ciudad de Cajamarca, así como en su fortalecimiento e internacionalización.

El Modelo Integral de Competitividad Económica es un estudio realizado por el Phd. Fernando Hernández Contreras y consiste en una investigación orientada a la solución del problema de lograr el crecimiento, la competitividad y la internacionalización de las empresas productivas mediante el aprovechamiento efectivo de la propuesta del Modelo Integral de Competitividad Económica (MICE).

El programa regional de cooperación económica AL INVEST¹, es un programa cuyo objetivo es apoyar la internacionalización de las micro y pequeñas empresas (MYPES) de América Latina, en colaboración con sus socios europeos, con el fin de contribuir a la cohesión social de la región. Mediante la implementación de proyectos por organizaciones que promocionan el desarrollo del sector privado (p.e. cámaras de comercio, asociaciones de industria, agencias de promoción de exportaciones, etc.), el programa AL-INVEST IV² facilita el proceso de internacionalización de la MYPES procedentes de la Unión Europea y América Latina.

En concordancia con uno de los objetivos del MICE que es reforzar y apoyar los esfuerzos regionales e internacionales existentes con el objeto de promover la cooperación interinstitucional e interempresarial como mecanismo para el desarrollo de las empresas locales, es que mediante el apoyo del programa AL-INVEST IV³ y a través de la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, se viene apoyando al fortalecimiento e internacionalización de las micro y pequeñas empresas (MYPES) de Cajamarca con el intercambio de innovación, conocimientos y relaciones económicas con empresas homólogas

¹ AL INVEST: América Latina Inversión

² AL INVEST IV: Cuarta aplicación del programa en Latinoamérica 2009-2012

³ El programa AL-INVEST, que es uno de los programas regionales de cooperación económica más importantes de la Comisión Europea en América Latina. El objetivo general de la fase IV es contribuir a la cohesión social mediante el apoyo al fortalecimiento e internacionalización de las micro pequeñas y medianas empresas de América Latina

extranjeras.

En las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Cajamarca, el estudio se inicia conociendo adecuadamente la situación de las empresas MYPES antes de iniciar con las actividades pre-programa, lo que se conoce como la línea de base o punto de partida esto mediante diagnósticos que buscan identificar las principales deficiencias frente a las diferentes áreas como lo son la, internacionalización y posicionamiento empresarial.

A fin de medir los progresos generados en las empresas, después de su participación en el programa a través de las actividades y servicios previstos. Mediante un software, que es un sistema que utiliza diferentes indicadores de actuación, se intenta captar el proceso de cambios generado en las firmas en relación con los dos objetivos básicos: competitividad e internacionalización. Algunos de los indicadores de actuación se focalizan en metas cuantificables de las empresas (volumen de producción, exportaciones, empleo, inversiones) y también en comportamientos y desempeños de gestión de naturaleza intangible (capacidades de innovación, competencias de anticipación de mercado, etc.).

El instrumento de medición (Encuesta de desempeño Competitivo e impacto) consta de cuatro formularios, estos formularios se referencian de acuerdo el área de estudio como son los productos y actividades, las dimensiones técnicas, aspectos competitivos y las variables económicas, de manera que apunten a las estrategias que aumenten su productividad y por ende su competitividad en diferentes actividades.

En el formulario E1 Productos y Actividades, consiste en preguntas para medir la participación de la empresa en actividades del programa que fueron dirigidas a mejorar las capacidades empresariales.

En el formulario E2 Dimensiones Técnicas, consiste en preguntas para medir los aspectos en que se ha mejorado efectivamente la competitividad de las empresas como consecuencia directa o indirecta de las actividades del programa

En el formulario E3 Aspectos Competitivos, Consiste en preguntas para medir como las actividades del programa han contribuido en la mejora de sus

capacidades competitivas y empresariales del dueño o de los directivos de la firma

En el formulario E4 Variables Económicas, consiste en variables económicas sobre la participación de la empresa en el programa y la evolución de las variables económicas en el 2011 en relación al año anterior.

Por lo tanto las actividades desarrolladas en el marco de la investigación llevadas a cabo en durante el periodo de Octubre del 2010 y Setiembre del 2011 arrojaron las deficiencias de las distintas empresas, basados en un programa de productividad y competitividad para las MYPES las cuales tendrán la oportunidad de mejorar tanto en la parte administrativa como el mejoramiento continuo de sus servicios en miras de exportar; por este motivo se ve en la obligación de estudiar todas sus áreas, evaluar las diferentes estrategias las cuales le permitan llegar a ser competitivos en su lugar de operación con nuevos y mejores mercados en los cuales ya se encuentran empresas adelantadas en todos sus procesos productivos.

Este estudio que se basa en el Modelo Integral de Competitividad Económica aplicando las distintas herramientas, y con apoyo del programa AL-INVEST dio como resultado datos los cuales se pueden corroborar en el manejo al cual fue sometidos las MYPES cajamarquinas que se involucraron en el proceso de cambio, a las cuales se les informó que deben perfeccionar sus procesos, efectuar un cambio de mentalidad factor muy importante al convertirlos en empresarios y hacerles ver las herramientas actualizadas como son el manejo de nuevas tecnologías que permiten optimizar y maximizar sus recursos. Las alternativas que se encontraron dentro del campo de la investigación no solo comprometen a las empresas productivas de los diferentes sectores sino también a los diferentes organismos estatales los cuales pueden ofrecer mecanismos de apoyo a los diferentes sectores productivos.

La autora

ÍNDICE

PORTADA	
AGRADECIMIENTO	
DEDICATORIA	
INTRODUCCIÓN	
ÍNDICE	

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I: MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1.SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	13
1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.3.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.4.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.4.1.Objetivo general	14
1.4.2.Objetivos Específicos	15
1.5.JUSTIFICACIÓN.....	15
1.5.1.Justificación Científica	15
1.5.2.Justificación Académica	16
1.5.3.Justificación Personal.....	16
1.6.DELIMITACIONES.....	17
1.6.1.Espacial.....	17
1.6.2.Temporal	17
1.7.LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	17

CAPÍTULO II

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	19
2.1.ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	19
2.1.1.TESIS DOCTORAL	19
2.1.2.TESIS DE GRADO	19
2.2.BASES TEÓRICAS	20
2.2.1.PRINCIPALES TEORÍAS DE SOPORTE EMPLEADAS	20
2.2.1.1.Teoría de la organización industrial.....	20
2.2.1.2.Teoría de la ventaja competitiva.....	21
2.2.1.3.Teoría de ciclo de vida del producto.....	22
2.2.1.4.Teoría ecléctica	22
2.2.1.5.Teoría de Internacionalización.	25

2.2.2.LA TEORÍA DE LA VENTAJA COMPARATIVA COMO TEORÍA DE SOPORTE. ...	25
2.2.3.EL PRINCIPIO DE LA VENTAJA COMPARATIVA.....	26
2.2.4.LA TEORÍA ECONÓMICA MODERNA: EL MODELO DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES	28
2.3.ESTUDIO SOCIOECONÓMICO DE CAJAMARCA	31
2.3.1.CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS	31
2.3.2.EVOLUCIÓN DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA	36
2.3.3.INVERSIÓN.....	41
2.3.4.PBI DE LA REGIÓN POR SECTORES ECONÓMICOS.	43
2.3.5.VALOR BRUTO DE LA PRODUCCIÓN DE LA REGIÓN	44
2.3.6.VALOR BRUTO DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA	45
2.3.7.PRODUCCIÓN MINERA	45
2.3.8.RECURSOS NATURALES	46
2.3.9.PREVISIÓN DEL TIEMPO	47
2.3.10.OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN EN LA REGIÓN.....	47
2.3.11.VENTAJAS COMPARATIVAS Y COMPETITIVAS DE CAJAMARCA	51
2.4.ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL MERCADO INTERNACIONAL.	54
2.5.LA PROBLEMÁTICA EN EL SECTOR DE LAS MYPES	56
2.6.LA VISIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	61
2.7.EL PROCESO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	63
2.8.EL CASO DE CHINA	67
2.9.ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL MERCADO GLOBAL.....	68
2.9.1.EL CARÁCTER HISTÓRICO DE LA GLOBALIZACIÓN	68
2.9.2.EL PROCESO HACIA LA GLOBALIZACIÓN.....	72
2.9.3.DEFINICIÓN DE GLOBALIZACIÓN.....	73
2.9.4.EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL MEDIO LOCAL	74
2.9.5.LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES ANTE LA GLOBALIZACIÓN	74
2.10.EL RETO DEL DESARROLLO LOCAL.....	77
2.11.DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES LOCALES EN RELACIÓN AL ÁMBITO NACIONAL, INTERNACIONAL Y GLOBAL:.....	81
2.12.EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRUCTURA DE INVESTIGACIÓN.	82
2.13.DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	84

CAPÍTULO III	
CAPITULO III: MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS	93
3.1.INTRODUCCIÓN	93
3.2.IDENTIFICACIÓN DE UN NUEVO CONSTRUCTO PARA EL MODELO..	93
3.3.DESCRIPCIÓN DEL MODELO.....	95
3.4.OBJETIVOS DEL MODELO.....	96
3.5.COMPONENTES PRINCIPALES MODELO MICE.....	98
3.6.HIPÓTESIS PROPUESTA.....	103

CAPÍTULO IV	
CAPITULO IV: METODOLOGÍA	105
4.1.INTRODUCCIÓN.....	105
4.2.DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	105
4.3.EL SISTEMA DE INDICADORES PARA UN MONITOREO ORIENTADO A RESULTADOS.....	106
4.4.IDENTIFICACIÓN Y MEDICIÓN DE RESULTADOS DEL MODELO	106
4.5.DISEÑO DE LA MUESTRA.....	107
4.6.TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	108
4.7.INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.....	108
4.8.MEDICIÓN DE LAS VARIABLES.....	110
4.10.APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	114
4.11.PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN	114
4.12.ACTIVIDADES LLEVADAS A CABO EN EL PROGRAMA AL-INVEST IV DURANTE EL MES DE OCTUBRE DEL 2010 HASTA SETIEMBRE DEL 2011.	115
4.13.METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	115
4.13.1.INSTRUMENTOS QUE SE UTILIZAN EN LOS NÚCLEOS EMPRESARIALES..	115
a)Elaboración del árbol de problemas.....	116
b)Determinación de objetivos.....	116
c)Plan de acción, control y retroalimentación.....	116
d)Cohesión grupal.....	117
4.13.2.TÉCNICAS DE USO DISCRECIONAL	117
4.14.EL CONSEJERO GRUPAL.....	117
4.14.1.ROLES DEL CONSEJERO.....	118
4.15.EFICACIA DE LAS REUNIONES.....	120
4.16.GESTIÓN DE UNA REUNIÓN	121
4.17.TIPOS DE REUNIONES Y OBJETIVOS IMPLÍCITOS	121
4.18.METODOLOGÍA PARA LAS REUNIONES.....	121

4.19.TÉCNICAS PARA PROMOVER EL TRABAJO PARTICIPATIVO CON GRUPOS.....	121
4.20.EVALUACIÓN DE LAS REUNIONES Y DE LOS NÚCLEOS EMPRESARIALES SECTORIALES.....	122
4.21.LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LOS NÚCLEOS EMPRESARIALES SECTORIALES.....	122
4.22.PROCESO DE CREACIÓN DE UN NÚCLEO – PASO A PASO.....	122
4.23.ACTIVIDADES REALIZADAS POR LOS NÚCLEOS.....	123
A)ACTIVIDADES INTERNAS DE UN NÚCLEO.....	123
B)ACTIVIDADES DE LOS NÚCLEOS PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL.....	125
C)ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN.....	127
4.24.PLANIFICACIÓN ANUAL.....	130
4.25.PROMOCIÓN DEL NÚCLEO.....	131
4.25.1.LOGO Ó IMAGEN DEL NÚCLEO.....	131
4.25.2.BOLETINES Y PUBLICACIONES.....	132
4.25.3.PANELES DE ANUNCIOS.....	132
4.25.4.ESTABLECIMIENTO DE GRUPOS DE CORREO ELECTRÓNICO, SITIOS WEB Y REDES SOCIALES.....	133
4.26.MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	133
4.27.EL MONITOREO Y EVALUACIÓN DE ACUERDO A LA METODOLOGÍA ROM.....	134
4.28.USOS DEL ROM.....	135

CAPÍTULO V

CAPITULO V: ANÁLISIS DE DATOS.....	137
5.1.INTRODUCCIÓN.....	137
5.2.ESTADÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LA MUESTRA FINAL.....	137
5.3.VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.....	138
5.4.GRÁFICOS ESTADÍSTICOS RESPECTO A INTERNACIONALIZACIÓN Y POSICIONAMIENTO EMPRESARIAL ANTES DE INICIAR LAS ACTIVIDADES CON EL PROGRAMA.....	141
5.5.RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	144
5.6.INDICADORES DEL MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA LAS MYPES DE CAJAMARCA.....	152

CAPÍTULO VI

VI. RESULTADOS.....	156
6.1.INTRODUCCIÓN.....	156
6.2.INDICADOR DE PERTINENCIA E1.....	156
6.3.INDICADOR DE EFECTIVIDAD E2.....	156
6.4.INDICADOR DE MEJORA EN LAS CAPACIDADES COMPETITIVAS E3.....	157
6.5.INDICADOR DE EFECTOS EN LA EMPRESA R1 Y EE.....	157
6.6.COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS PROPUESTA.....	158
6.7.LIMITACIONES DE ESTA INVESTIGACIÓN.....	159
6.8.CONTRIBUCIONES.....	160
CONCLUSIONES GENERALES.....	161
RECOMENDACIONES.....	164
BIBLIOGRAFÍA.....	166
REFERENCIAS WEB.....	170
ANEXOS.....	171

Capítulo I

MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I: MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Las micro y pequeñas empresas la ciudad de Cajamarca no cuentan con instrumentos, recursos ni herramientas necesarias para aumentar el nivel de productividad y competitividad.

Para llegar a ser competitivas estas empresas deberán demostrar su grado de participación en el mercado para obtener un reconocimiento de los clientes o posibles compradores para mejorar la calidad de vida de sus integrantes. Estas estrategias competitivas llegarán a satisfacer estas necesidades, teniendo en cuenta que acciones desempeñen las MYPES utilizando las ventajas competitivas a su alcance.

El trabajo que se va a desempeñar será dentro de un área de acción local esto no significa que no se mire con una óptica nacional e internacional ya que Perú es uno de los países en miras de establecer un alto desarrollo por el fenómeno de globalización que invade a los países de Latino América.

Debido a la necesidad de ¿Qué se va a producir?, ¿Cómo producir? y ¿A quién vender? a unos costos bajos, estamos en la obligación de preparar a las organizaciones para que no desaparezcan en los mercados competitivos donde la exigencia está definida por el consumidor final quien es el que exige y manifiesta productos de una altísima calidad acorde con sus necesidades.

Para nuestras empresas locales crecer con calidad, es hoy más que nunca una meta que deben tener en mente todos los empresarios de nuestra localidad. El reto que representa la competitividad se convierte en el eje central con vías a la internacionalización de las empresas ya que eso les permite un crecimiento y un enorme potencial de ser auténticas unidades de producción, innovadoras, proveedoras y generadoras de empleo, prósperas, con perspectivas de clase mundial y con un entorno competitivo como soporte para crecer y consolidarse.

Para lograr este objetivo, se necesita superar una serie de retos los cuáles tenemos que enfrentar mediante un modelo que como herramienta nos ayude a incrementar la competitividad, con reglas de acción como el cambio de cultura hacia la innovación tecnológica, el cambio de actitud para la creación

de empresas con alto potencial de crecimiento, una nueva cultura de intercambio de redes de información empresarial y la implementación de una cultura de desarrollo regional, lo que le representa nuevas dimensiones, dentro del mercado global

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo con los conceptos anteriores surge la necesidad de que nuestras micro y pequeñas empresas se actualicen de acuerdo a las herramientas que propone el Modelo Competitividad Económica para las empresas de Cajamarca basado en el modelo de la Teoría de la Ventaja comparativa de David Ricardo y con soporte de otras teorías como la de la ventaja competitiva que resaltan la importancia de la dotación de recursos empresariales para alcanzar los mejores resultados empresariales. El logro de esto, depende de que micro y pequeñas empresas utilicen estas herramientas como un mecanismo de control que otorgará los niveles de competitividad requeridos para poder competir con otros países en los mercados internacionales.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué medida la utilización del Modelo Integral de Competitividad Económica como apoyo a las MYPES de la ciudad de Cajamarca interviene en su competitividad para que estas empresas logren su fortalecimiento e internacionalización?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Validar el Modelo Integral de Competitividad Económica, para determinar en qué medida su uso interviene en la competitividad de micro y pequeñas empresas de la ciudad de Cajamarca con el fin de lograr su fortalecimiento e internacionalización.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Diseñar un planteamiento metodológico que favorezca la comprensión, la búsqueda de información, así como la síntesis y presentación de la investigación.
2. Elaborar las bases conceptuales para el modelo que tengan preferentemente soporte en teorías que ya han sido probadas y aplicadas
3. Rediseñar el Modelo Integral de Competitividad Económica (MICE) para las empresas locales.
4. Explicar el uso del sistema de indicadores para tener una apreciación lo más concisa y precisa posible de los resultados.
5. Identificar y medir los resultados que las actividades y los productos generan en los beneficiarios finales.
6. Contrastar los resultados de la investigación para proponer el uso del modelo como herramienta de apoyo a las MYPES y de referencia en el desarrollo de nuevas investigaciones sobre este tema u otros relacionados.

1.5. JUSTIFICACIÓN

1.5.1. Justificación Científica

La internacionalización de las empresas es un tema importante y complejo es por eso que existen diferentes teorías que se han elaborado del tema, por lo que es necesario que se desarrolle una estructura o modelo que sea la base de la investigación y que nos permita responder a ese complejo fenómeno de la internacionalización de las MYPES de la ciudad de Cajamarca. De tal manera que es imprescindible que las empresas locales cuenten con estas

herramientas como apoyo y guía metodológica que las auxilie en el proceso de internacionalización.

1.5.2. Justificación Académica

Es muy importante para la formación profesional hacer una revisión de los estudios que han tenido lugar previamente en los campos de la competitividad de las empresas, principalmente enfocados a nivel internacional. Haciendo especial énfasis en los estudios que tratan de aportar soluciones fundamentadas en teorías, de diferentes disciplinas, que ya han sido probadas y aplicadas, y que se relacionan con la internacionalización y con enfoque en la competitividad mediante cambios e innovaciones.

1.5.3. Justificación Personal

Mediante la presente investigación se propone el uso del Modelo Integral de Competitividad Económica, que tiene herramientas que contribuyen a la actualización de las pequeñas y micro empresas de la ciudad de Cajamarca, quienes serán las beneficiarias del presente estudio, ya que así podrán conocer, en primera instancia si sus empresas son competitivas o no, servirá para la toma de decisiones de los directivos de las empresas, además de conocer como ser más competitivos, conocer fortalezas y debilidades, aprovechar oportunidades que se presentan, etc. y de esta manera contribuir con la dotación de recursos empresariales para alcanzar los mejores resultados empresariales. Lo cual me motiva en este intento de llenar un vacío sobre el conocimiento en la economía especializándome en la competitividad de las empresas bajo este estudio.

1.6. DELIMITACIONES

1.6.1. Espacial

La investigación se realizó en micro y pequeñas empresas de la ciudad de Cajamarca

1.6.2. Temporal

La investigación se llevó a cabo en el período comprendido del mes de Octubre del 2010 al mes de Setiembre del 2011.

1.7. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Existe el riesgo de que los participantes no entiendan el modelo y solo contesten la encuesta por cumplir.
- Los resultados son sólo aplicables a micro y pequeñas empresas de Cajamarca.

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

2.1.1. Tesis Doctoral

- "Propuesta de un modelo integral de competitividad económica para las empresas del municipio de Nuevo Laredo".
Autor: Dr. Fernando Hernández Contreras.
Universidad Autónoma de Tamaulipas. México.
- "Competitividad de las empresas que exportan fresas a los Estados Unidos de América, ubicadas en el Valle de Zamora, Michoacán"
Autor: Dr. Javier Chávez Ferreiro
Instituto Politécnico Nacional / Unidad Santo Tomas

2.1.2. Tesis de grado

- "Competitividad en las empresas turísticas de la ciudad de Valdivia, Región de los lagos."
Autores: María Elena Guarda, Soledad Rapiman, Roger Rebién y Sebastián Solis. Universidad Austral de Chile
- "Diseño de un modelo de asociatividad para lograr competitividad en las micro y pequeñas empresas dedicadas a la industria de la panificación de la ciudad de la Unión".
Autor: Mario Coviella Mendoza
Universidad de Oriente UNIVO, San Miguel, El Salvador, Centro América.⁴

⁴ Existen también estudios acerca de la competitividad a nivel nacional y a nivel local, pero no se los ha tenido en cuenta, debido a que consideramos que su ámbito de estudio varía en relación con el de esta tesis.

2.2. BASES TEÓRICAS

Se revisó estudios que han tenido lugar previamente en los campos de la competitividad de las empresas, principalmente enfocados a nivel internacional. Se hizo también especial énfasis en los estudios que tratan de aportar soluciones fundamentadas en teorías, de diferentes disciplinas, que ya han sido probadas y aplicadas, y que se relacionan con la internacionalización y con enfoque en la competitividad mediante cambios e innovaciones. Así como un estudio socio-económico de Cajamarca para conocer la situación actual y sus ventajas competitivas y comparativas.

2.2.1. Principales teorías de soporte empleadas

2.2.1.1. Teoría de la organización industrial

Los estudios sobre grupos estratégicos considerados en el desarrollo de análisis de la competencia de Hunt (1972) se consideran como una base importante en la agrupación estratégica de la formación de clúster de empresas.

La integración de nuestras empresas para utilizarla en el enfoque internacional (Porter, 1979) debemos efectuarla haciendo un especial énfasis en el conjunto de atributos de las distintas empresas, sin embargo debemos definir las dimensiones y estrategias a utilizar (Iglesias Argüelles, 1994). Porter define el grupo estratégico como un grupo de empresas en un sector industrial que desarrollan conductas similares.

Existen evidencias empíricas que han demostrado que los valores de la organización facilitan la información sobre la orientación al mercado⁵, la cual al ser compartida existe un mayor conocimiento estratégico de mercado, flexibilidad de operaciones, mayor proceso de desarrollo estratégico y mayores habilidades directivas⁶, nos explica las razones porqué las empresas buscan la expansión internacional mediante la

⁵ (Lei, Hitt y Bettis, 1996; Li y Calantone, 1998; Morgan, Katsikeas y Appiah,Adu, 1998; Backer y Sinkula, 1990^a, 1999b; Li y Cavusgil, 2000)

⁶ (Morgan, Katsikeas y Appiah-Adu,1998), la tesis doctoral de Hymer (1960)

producción a gran escala, diferenciación del producto o ventajas absolutas en costos, un control de la tecnología, o un sistema de distribución innovador. Esto constituye un incentivo para buscar expansión nacional o internacional⁷. En consonancia con éstos estudios, los trabajos de Hirsch (1976) y Horst (1972) identificaron el conocimiento de habilidades tecnológicas y el marketing adquirido a través de innovación y desarrollo como los elementos clave (recursos intangibles) en la expansión exterior, sin embargo la imagen de marca y calidad son aspectos fundamentales que inducen a las empresas a incursionar en el mercado internacional.

2.2.1.2. Teoría de la ventaja competitiva

El concepto de la ventaja competitiva de la empresa es una característica esencial que le permite a la empresa generar una posición para poder competir. Porter (1990) afirma que la capacidad de las empresas para competir internacionalmente depende de las circunstancias locales y las estrategias de la empresa. Sin embargo depende de las empresas el aprovechar o no esta oportunidad creando un entorno donde alcancen una ventaja competitiva internacional. Dunning (1991) señala que un completo entendimiento de las ventajas competitivas de las empresas y las ventajas estructurales de los países, son determinantes para la creación de este entorno, sus efectos en la globalización y los mercados, puede proveer la base en la teoría de la internacionalización. Aunado a esto, (Grant, 1999; Barney, 2001) mencionan que algunos recursos claves y estratégicos (intangibles) son capaces de proporcionar rendimientos económicos a largo plazo⁸, para competir exitosamente permitiéndole mediante éstos recursos una ventaja competitiva a nivel internacional⁹.

⁷ (Martínez, 1997)

⁸ (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Dierickx y Cool, 1989; Amit y Schoemaker, 1993)

⁹ (David Ricardo, 1817)

2.2.1.3. Teoría de ciclo de vida del producto

El modelo desarrollado por Vernon (1966) intenta explicar el proceso de internacionalización de las empresas combinando la teoría del comercio internacional desde una perspectiva empresarial, haciendo uso del ciclo de vida del producto, y resalta el papel de la innovación tecnológica como un patrón para el comercio entre países. Kojima (1982) en su modelo dice que la inversión directa en el extranjero debe originarse en el sector (o actividad) del país inversor con desventaja comparativa (o marginal), que sea potencialmente un sector en el que tiene ventaja comparativa el país receptor, define su modelo partiendo de los modelos neoclásicos del comercio internacional y teoría de la ventaja comparativa para explicar los patrones de producción extranjera de las empresas.

(Knickerborcker, 1973; Flowers, 1976 y Graham, 1978), en su teoría nos dicen que la estrategia de entrar a los mercados foráneos debe ser nuestro mayor reto, Graham y Krugman (1993) y Mcculloch (1993) nos dicen que debemos cambiar la actitud de nuestras empresas para que lleguen a ser líderes en el mercado internacional.

2.2.1.4. Teoría ecléctica

La teoría de Dunning (1973, 1981) pretende integrar las teorías precedentes sobre la expansión internacional y ofrece un marco de análisis general capaz de explicar no solo las causas sino también la distribución entre diferentes países en los que la inversión tiene lugar, defiende que la naturaleza ecléctica de su enfoque permite una aproximación completa a la expansión. Su contribución consiste en advertir que cada una de las teorías sobre los determinantes de la IED¹⁰ es incompleta. Todas son parcialmente correctas y parcialmente incorrectas como

¹⁰ Inversión Extranjera Directa

explicación de cualquier ejemplo específico de inversión extranjera directa (Graham, 1992). La principal hipótesis de la teoría ecléctica es que la inversión directa en el extranjero tendría lugar si se satisfacen las siguientes condiciones:

Ventajas específicas de propiedad: Para que exista la internacionalización las empresas deben de poseer ventajas competitivas de propiedad sobre empresas de otros países. Estas ventajas toman fundamentalmente la forma de posesión de activos intangibles; propiedad de tecnología, economías de escala, diferenciación, tamaño, mejor capacidad y utilización de recursos.

Ventajas de internacionalización: Suponiendo que las empresas poseen ventajas de internacionalización como una reducción de costos. Es decir, debe ser más beneficioso para la empresa hacer uso de estas ventajas mediante una extensión de sus propias actividades como empresas independientes. Por ejemplo, para reducir los costos, reforzar los derechos de propiedad, proteger la calidad del producto o aspectos gubernamentales (aranceles, controles de precios).

Ventajas de localización: Suponiendo que se satisfacen estas condiciones deben darse ventajas de la localización en el país extranjero respecto del país de origen derivadas de la calidad y costo de los "Inputs", los costos de transporte y comunicación, la distancia física, e infraestructura. La teoría de Dunning (1995) también afirma que la naturaleza de estas ventajas depende de las características específicas del país, la industria y la empresa en particular. Para dar mayor soporte a esta investigación y explicar la internacionalización de las empresas, Dunning (1995), revisa y analiza su paradigma ecléctico y lo adapta a las consecuencias que puedan tener las empresas locales en el proceso de internacionalización con las nuevas alianzas empresariales, producto tanto de la nueva ola de adelantos tecnológicos como de la demanda de una producción impulsada

por la innovación que exige una mayor cooperación de los agentes económicos. Su análisis se centra en la modificación y adaptación de su paradigma ecléctico en el marco explicativo en el siguiente sentido:

- En primer lugar, debiera darse un mayor peso al papel de la innovación a la hora de mantener y aumentar las ventajas competitivas.
- En segundo lugar, en el concepto de ventajas de localización, se necesita ponderar otros factores como el territorial y reconocer más explícitamente las actividades económicas, deduciendo que las teorías de la cooperación empresarial y la internacionalización de mercados intermedios deben incluir como un objetivo concreto de aumento de la competitividad dinámica de las empresas.
- En tercer lugar, considera que el supuesto tradicional de que las capacidades de la empresa individual están restringidas por los límites de la propiedad, ya no es aceptable cuando la calidad de las decisiones sobre la eficiencia de las empresas está influida muy significativamente por los acuerdos de colaboración con otras empresas.

El paradigma ecléctico de Dunning (1995) nos proporciona mayor soporte a nuestra investigación explicativa para que se enfatizen las ventajas que tienen las empresas locales y los beneficios que les esperan dentro del proceso de internacionalización.

2.2.1.5. Teoría de Internacionalización.

La teoría de la internacionalización¹¹ se centra en explicar el porqué las empresas buscan los beneficios que fundamenta el comercio internacional, sin embargo debemos reconocer que la eficiencia significa costos más bajos (Williamson 1975; Smith 1776), que a su vez constituyen estímulos más poderosos para comerciar. (Buckley y Casson 1979). La esencia del argumento de la teoría de la ventaja comparativa (David Ricardo, 1817) en la que se basa la investigación nos proporciona ciertas perspectivas sobre los beneficios en términos de eficiencia de costos de las empresas.¹² En el comercio internacional, Ricardo supuso que los costos podrían permanecer constantes, fuera cual fuere el nivel de producción, si nuestras empresas fueran más eficientes y comercian con sus productos, amplían sus posibilidades de consumo, sus ingresos y en consecuencia mejora su nivel de vida.

2.2.2. La teoría de la ventaja comparativa como teoría de soporte.

Hay un principio que subyace en todo tipo de comercio y es el de la ventaja comparativa. Según este principio, los países tienden a especializarse en la producción y exportación de aquellas mercancías en las que poseen mayores ventajas comparativas frente a otros países. El resultado de ésta especialización es que la producción mundial, y en consecuencia su capacidad para satisfacer los deseos de los consumidores, será mayor que si cada país intentase ser lo más autosuficiente posible.

De acuerdo a la denominada teoría de la ventaja comparativa planteada por David Ricardo, en una publicación de 1817 titulada *On the Principles of Political Economy and Taxation*, donde asegura que aún cuando un país tenga menores costos en todos sus productos, podría bajo ciertas condiciones beneficiarse del comercio internacional, si se especializa en

¹¹ (Buckley y Vasson, 1976, 1985; Rugían, 1981; Hennart, 1982, 1986; Casson 1987, 1991)

¹² (Bertil Ohlin-Heckscher, 1977)

la producción de aquellos productos en los cuales tienen los menores costos relativos, exporta parte de ellos e importa los productos en los que tiene los mayores costos relativos. Podemos entonces ver que lo planteado por Smith (1776), es un modelo particular dentro la teoría de la ventaja comparativa.

El principio de la ventaja comparativa señala que un país comercia con otros países aún cuando sea absolutamente más eficiente o más ineficiente en la producción de todos los bienes, los países se especializan en la producción de los bienes que pueden fabricar con un costo relativamente menor.

Fue el gran economista inglés David Ricardo (1817), quien demostró que no sólo en el caso de que aparezca una ventaja absoluta existirá especialización y comercio internacional entre dos países. Podrá ocurrir que uno de ellos no posea ventaja absoluta en la producción de ningún bien, es decir, que necesite más de todos los factores para producir todos y cada uno de los bienes. A pesar de ello, sucederá que la cantidad necesaria de factores para producir una unidad de algún bien, en proporción a la necesaria para producir una unidad de algún otro, será menor que la correspondiente al país que posee ventaja absoluta.

Cuando cada país se especializa en la producción de aquellos bienes en los que tiene ventaja comparativa, todos se ven beneficiados.

2.2.3. El principio de la ventaja comparativa.

Según ese principio, los países A y B se beneficiarán de comerciar entre sí aunque A sea mejor que B para fabricar cualquier producto. Si A es muy superior fabricando automóviles y sólo ligeramente superior fabricando pan, A deberá invertir recursos en lo que hace mejor la fabricación de automóviles y exportar ese producto a B. Por su parte B deberá invertir en lo que hace mejor la fabricación de pan y exportar ese producto al país A, aunque no sea tan eficiente como A. Así, ambos se beneficiarán del comercio. No es necesario que un país sea el mejor en algo para beneficiarse del comercio. Esto es la ventaja comparativa.

Esta teoría, que se remonta al economista de la escuela clásica David Ricardo (1817), es una de las más ampliamente aceptadas entre los economistas. Es también una de las menos comprendidas entre los que no son economistas porque se le confunde con la ventaja absoluta, a menudo se alega que algunos países no tienen ninguna ventaja comparativa en ningún terreno. Esto es prácticamente imposible.

El Perú no ha sido la excepción a los procesos de integración económica y a la apertura comercial, prueba de ello es que en el país se han firmado más de 12 acuerdos comerciales con países de todo el mundo. La pregunta interesante en este caso es ¿cómo afecta el comercio internacional el bienestar de un país? Cuando analizamos el concepto de ventajas comparativas dijimos que, dos individuos o, dos países pueden beneficiarse si cada uno se especializa en la producción de bienes y/o servicios en los cuales tienen ventaja comparativa, para responder a la pregunta tenemos que comparar el precio mundial de autos con el precio doméstico. Si el precio doméstico de autos es menor que el precio mundial, entonces exportaríamos, pero si el precio mundial es menor que el doméstico entonces importamos ¿Por qué tenemos que comparar precios? La comparación de precios refleja esencialmente ventajas comparativas. El precio doméstico refleja los costos de oportunidad de producir el bien, es decir, nos dice a cuánto deberíamos de renunciar para conseguir una unidad del bien (autos en este caso). Así, en nuestro ejemplo, si el precio doméstico es bajo, en comparación con el precio mundial, entonces esto nos indica que tenemos una ventaja comparativa en la producción de ese bien, por lo tanto, si el precio mundial de automóviles es:

- Mayor que el precio doméstico, entonces nos convertiríamos en exportadores (tenemos un costo de oportunidad bajo, o ventaja comparativa, con relación al resto del mundo).
- Menor que el precio doméstico, nos convertimos en importadores (tenemos un costo de oportunidad alto, o desventaja comparativa, con relación al resto del mundo).

Este análisis de un país exportador nos permite obtener dos conclusiones importantes:

1. Cuando un país permite el libre comercio y se convierte en un país exportador, el bienestar de los productores mejora, debido a que producen una mayor cantidad y la venden a un precio más alto.
2. El libre comercio, de un país que se convierte en exportador, mejora el bienestar económico del país, pues las ganancias son superiores

Teóricamente, el libre comercio mejora el bienestar de un país, si se vuelve exportador, debido a que el monto de las ganancias son mayores con el comercio internacional.

Una empresa que tiene ventaja absoluta y comparativa en un producto, le sería conveniente la especialización y el comercio si existe un número suficientemente grande de personas que le pudieran abastecer del bien que dejaría de producir. Sin embargo, aún cuando no se dé la situación anterior, también podría beneficiarse especializándose produciendo una cantidad de aquello en que tiene desventaja comparativa y obteniendo algo del mismo bien mediante el intercambio comercial a nivel internacional.

2.2.4. La teoría económica moderna: el modelo de la ventaja competitiva de las naciones

La teoría económica moderna surge como respuesta a una economía cada vez más globalizada, donde existe un mayor grado de concentración empresarial, un mayor número de multinacionales que operan en diversos países, una creciente y cada vez más variada demanda y una oferta más diferenciada. Como argumenta Porter (1990a), la presencia de multinacionales que no sólo exportan sino que también compiten en el extranjero a través de sucursales ha hecho insuficientes las explicaciones tradicionales de por qué y dónde exporta una nación. Además, Toh y Tan (1998) señalan que la competencia se ha intensificado en casi todo el planeta, forzando a los países,

independientemente de su nivel de desarrollo, a tener una mayor comprensión y control de la competitividad. Por otro lado, la estructura de la competencia, unida a la influencia de la cultura asiática en América y Europa, ha motivado un mayor dinamismo en la economía internacional. Así lo explican Porter, Takeuchi y Sakakibara (2000) cuando dicen que Japón, la segunda potencia mundial, ha tenido una influencia significativa en el crecimiento económico y la toma de decisión política en Asia y en el extranjero, afectando a las relaciones de EE.UU. con otros países. Además, técnicas como la gestión de la calidad total, la mejora continua y el *just-in-time*, procedentes de la forma de actuar de las empresas japonesas, han sido ya difundidas por todo el mundo.

Numerosos investigadores han comentado que la competitividad de los territorios se ha convertido en una de las principales preocupaciones de los gobiernos e industrias de cada nación¹³. Por otro lado, las hipótesis subyacentes a la ventaja comparativa resultaban más convincentes en los siglos XVIII y XIX, cuando la mayoría de las industrias estaban fragmentadas, la producción era más intensiva en trabajo y menos en capacidades, y el comercio reflejaba las diferencias en las dotaciones de factores. Además, son muchas las cuestiones que la teoría tradicional no ha sido capaz de resolver adecuadamente, entre las que se encuentran las siguientes: ¿qué debe hacer un país para asegurarse el mantenimiento de una competitividad relativa en sus transacciones comerciales internacionales? (Harrison, 1999); ¿por qué algunas naciones tienen éxito y otras fracasan en la competitividad internacional? (Porter, 1990); ¿por qué naciones con un desarrollo más lento o con un mercado doméstico más pequeño para un producto emergen a menudo como líderes mundiales? (Cho y Moon, 2000). Pero también las últimas décadas del siglo XX han constituido una etapa de globalización, que ha tenido importantes consecuencias para las naciones que no han alcanzado un cierto nivel de desarrollo.

Las diferencias económicas entre países desarrollados y no desarrollados son cada vez más vitales, las tasas de natalidad, y

¹³ (Porter, 1990a, 1990b; Ezeala-Harrison, 1999; Toh y Tan, 1998; Lawton, 1999; Lloyd-Reason y Wall, 2000)

mortalidad mundial se disparan, las presiones por ser competitivos son cada vez mayores y, como resultado, existe un mayor interés por conocer los factores determinantes de la competitividad internacional. Por otro lado, una de las fuentes más importantes de error con relación al comercio internacional ha sido confundir la ventaja absoluta de Adam Smith con el modelo de David Ricardo de ventaja comparativa (Krugman y Obstfeld, 2000). Así, mientras que para Smith una nación exporta un producto sólo si es el fabricante de menor coste del mundo, el paradigma de ventaja comparativa de Ricardo admite que un país podría importar un producto del que puede ser el productor de menor coste si es incluso más productivo en la producción de otros bienes. De esta forma, el país en cuestión se especializará más en la producción de un bien que ofrece, con relación a otros bienes, un menor coste de oportunidad, es decir, una ventaja comparativa. Curiosamente, otro aspecto significativo de la literatura ha sido la confusión existente entre ventaja comparativa de la teoría económica tradicional y ventaja competitiva de la teoría económica moderna. En tal sentido, Porter (1990b) explica cómo las industrias de las naciones son las que determinan el éxito de estas últimas; por consiguiente, las ventajas de una nación con respecto a otra no se basan en las dotaciones de factores y en los costes comparativos, sino en las elecciones estratégicas y en la capacidad de las industrias para innovar y mejorar. El libro de Porter (1990a) *The Competitive Advantage of Nations* fue resultado de un estudio, de cuatro años de duración, sobre diez de las naciones más importantes del mundo, en el que se investigó acerca de las fuentes del éxito competitivo Alemania, Corea, Dinamarca, EE.UU., Italia, Japón, Reino Unido, Singapur, Suecia y Suiza.

2.3. ESTUDIO SOCIOECONÓMICO DE CAJAMARCA

En este estudio se analizan aspectos relevantes tanto de la región como de la ciudad de Cajamarca, dependiendo de la disponibilidad de información y el enfoque del análisis a realizar.

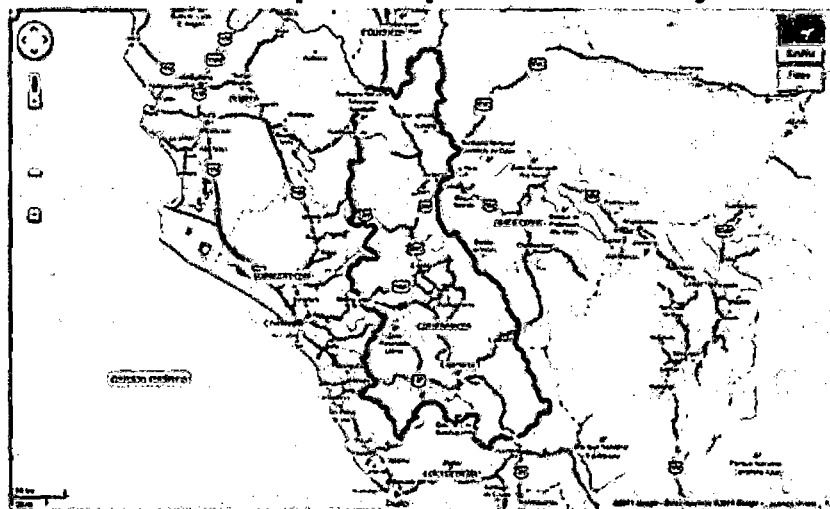
2.3.1. Características socioeconómicas

a. Ubicación geográfica

El departamento de Cajamarca, situada en la zona norte del país, cubre una superficie de 33 318 Km², que representa el 2,6 % del territorio nacional. Limita por el norte con la República del Ecuador, por el este con el departamento de Amazonas, por el sur con La Libertad y por el oeste con Lambayeque y Piura. Políticamente está dividido en 13 provincias y 127 distritos, siendo su capital la ciudad de Cajamarca.

El territorio comprende dos regiones naturales, sierra y selva, siendo predominante la primera. La altura de la región Cajamarca oscila entre los 400 m.s.n.m. (Distrito de Choros - Provincia de Cutervo) y los 3 550 m.s.n.m. (Distrito Chaván - Provincia de Chota). El relieve cajamarquino es muy accidentado debido a que su territorio es atravesado de Sur a Norte por la cordillera occidental de los Andes.

FIGURA 1: Mapa de departamento de Cajamarca



Nota: para ver el mapa visitar <http://maps.google.com.pe/maps?hl=es&tab=wl>
Fuente: Google Maps.

b. Población

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Cajamarca cuenta con una población de 1 507 486 habitantes (5,1 % del total nacional), siendo el cuarto departamento más poblado del país, después de Lima (34,3 %), Piura (6 por ciento) y La Libertad (5,9 %). La población se ubica principalmente en las 2 provincias de Cajamarca (zona sur), Jaén (zona norte) y Chota (zona centro), que concentran el 48,3 % de la población regional. En los últimos cinco años la población creció a un ritmo anual de 0,34 %. Según sexo, la distribución se muestra equilibrada, al representar la población masculina y femenina el 50,3 y 49,7 por ciento, respectivamente, de la población total.

CUADRO 1
Cajamarca: Superficie y Población 2011

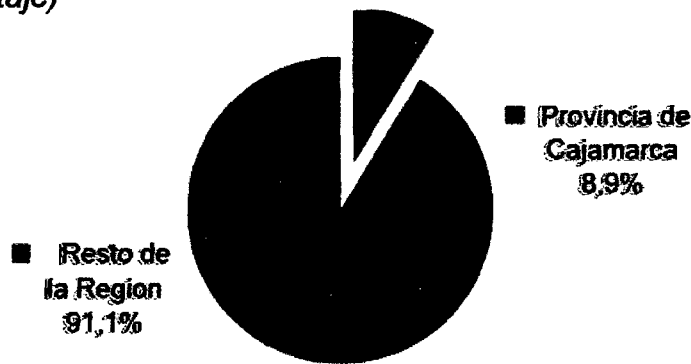
Provincia	Superficie (Km²)	Población 1/
Cajamarca	2 980	361 991
Cajabamba	1 808	79 957
Celedin	2 642	95 275
Chota	3 795	168 513
Contumazá	2 070	32 896
Cutervo	3 028	144 560
Hualgayoc	777	99 159
Jaén	5 233	197 962
San Ignacio	4 990	144 398
San Marcos	1 362	54 609
San Miguel	2 542	58 033
San Pablo	672	24 062
Santa Cruz	1 418	46 161
Total	33 317	1 507 486

1/Proyectada al 30 de junio

Fuente: INEI-SIRTOD

Elaboración: Departamentos de Estudios Económicos, BCRP sucursal Trujillo.

GRÁFICO 1: Distribución de superficie de la provincia de Cajamarca
(En porcentaje)



Fuente: Anuario Estadístico Perú en Números 2008
Elaboración: Instituto Cuánto S.A.

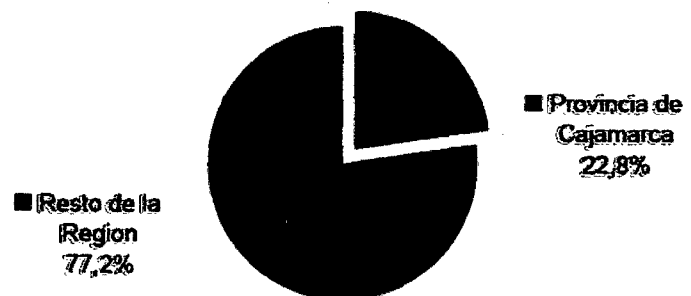
Como provincia, Cajamarca tiene un total de 12 distritos, de los cuales sólo los distritos de Cajamarca y Baños del Inca forman parte del casco urbano, que constituyen la ciudad de Cajamarca.

Dicha ciudad, con una extensión de 659,14 km², conforma el 22% de la superficie provincial y el 2% de la superficie regional.

Población

(En porcentaje)

Área	Población
Región Cajamarca	1 387 809
Provincia de Cajamarca	316 152
Ciudad de Cajamarca	223 112



Fuente: Censos Nacionales XI de Población y VI de Vivienda 2007
Elaboración: Instituto Nacional de Estadística (INEI).

Por su parte, la ciudad de Cajamarca tiene 223 112 pobladores. Esto es, el 70,6% de habitantes a nivel provincial y el 16,1% de la población de la región. Una rápida revisión de las cifras referentes a la distribución geográfica y poblacional de la ciudad revela el contraste existente entre el área representada por la ciudad, tanto a nivel provincial como regional, y su participación poblacional.

c. Clima e hidrografía

El clima del departamento es variado, frío en las alturas andinas, templado en los valles y cálido en las quebradas y las márgenes del río Marañón. Los climas templado y frío tienen como característica general las temperaturas diurnas elevadas (más de 20°C) y bajas temperaturas nocturnas que descienden a 0°C a partir de los 3 mil metros de altitud, por lo menos durante los meses de invierno. La atmósfera es seca y las precipitaciones son abundantes durante el verano.

Las principales cuencas hidrográficas son: Marañón, conformada por los ríos Chinchipe, Chamaya, Llaucano, Lunyhuy, Llanguat y Crisnejas principalmente, y la cuenca del Pacífico, conformada por los ríos Sangarará, Chancay, Saña, Chilete - Tembladera (afuentes del Jequetepeque), Chicama y otros.

d. Estructura productiva

El departamento de Cajamarca, según información del INEI (2010), aporta con 2,6 % al Valor Agregado Bruto nacional; sin embargo, la importancia relativa del departamento en el país es mayor en el caso de algunos sectores como minería, con una contribución del 8,9 %, agropecuario con 6,2 % y servicios gubernamentales, con 3,7 %.

En la estructura productiva departamental, la actividad minera destaca por ser la de mayor importancia relativa (20,2 %); la agricultura, caza y silvicultura es la segunda actividad en orden de importancia, con una participación de 20,1 %, seguido de manufactura (12,1 %), otros servicios (11,9 %) y comercio (10,1 por ciento), entre otros; así, los referidos sectores contribuyen, en conjunto, con el 74,4 por ciento al VAB¹⁴ departamental. De otro lado, según la Encuesta Nacional de Hogares 2010, aplicada por el

¹⁴ Valor Añadido Bruto

INEI¹⁵, el sector primario concentra el 55,9 % de la población empleada, seguido del terciario (32,5 %) y secundario (11,6 %).

CUADRO 2
Cajamarca: Valor Agregado Bruto 2010
Valores a precios constantes de 1994
(Miles de nuevos soles)

Actividades	VAB	Estructura %
Agricultura, caza y silvicultura	973 925	20,1
Pesca	135	0,0
Minería	982 770	20,2
Manufactura	586 121	12,1
Electricidad y agua	81 486	1,7
Construcción	348 133	7,2
Comercio	490 081	10,1
Transportes y comunicaciones	211 243	4,4
Restaurantes y hoteles	145 005	3,0
Servicios gubernamentales	457 396	9,4
Otros servicios	578 793	11,9
Valor Agregado Bruto	4 855 088	100,0

Fuente: INEI-SIRTOD

Elaboración: Departamentos de Estudios Económicos, BCRP sucursal Trujillo.

En la región existen tres espacios económicos diferenciados: norte, centro y sur; el primero, especializado en la actividad agrícola, con cultivos como el café, arroz y cacao; en el centro, se desarrolla también la actividad agrícola y, adicionalmente, la actividad pecuaria; por el contrario, el sur es básicamente una zona ganadera y minera, con un mayor desarrollo del sector servicios y comercio, producto de encadenamientos con la actividad minera. Cabe destacar el crecimiento del sector minero, el cual empezó a dinamizarse desde la entrada en operación de la empresa minera aurífera Yanacocha (1994), aumentando su participación en el VAB de 14,0 % en 1994 a 20,2 % en el 2010.

¹⁵ Instituto Nacional de Estadística e informática

2.3.2. Evolución de la actividad productiva

a. Agropecuario

La actividad agropecuaria representa el 6,2 % del VAB agropecuario nacional. Los principales cultivos que sustentan el sector agrícola son: café, papa, arroz, yuca, alfalfa, maíz amarillo duro, maíz amiláceo y frijol grano seco, entre otros. Según la Oficina de Información Agraria de Cajamarca, la vocación productiva agrícola de la zona norte es de cultivos como el café, arroz, yuca y cacao; las zonas centro y sur se asemejan por la similitud de uso del recurso suelo en cultivos como papa, maíz amarillo duro, maíz amiláceo, frijol grano seco y trigo. Otros cultivos, con potencial exportador, como el mango, palto y chirimoya, se están desarrollando en la zona sur del departamento, en la zona alta del valle de Jequetepeque. De otro lado, en ganadería, la región destaca por ser la tercera cuenca lechera del país y se sustenta, principalmente, en la producción de carne de vacuno y leche fresca.

Café

Se cultiva casi en su totalidad en las provincias de Jaén y San Ignacio, con destino principalmente al mercado externo. La producción en el 2011 ascendió a 60,5 mil toneladas, en una superficie de 62,3 mil hectáreas, posicionando al departamento como el segundo mayor productor nacional (20,1 %), luego de Junín (28,4 %). Con relación a la gestión empresarial de los productores, existe algunos casos de asociatividad de relativo éxito en la zona norte de la región, en la producción de café orgánico que abastecen a los principales exportadores del país (Perales Huancaruna, Romero Trading, etc.), la Cooperativa de Productores Ecológicos, PERUNOR, Cooperativa Cafetalera La Casil, entre otras. Cabe señalar que el café es el primer producto en importancia al contribuir con el 22,5 % al VBP agrícola y segundo, en cuanto a participación, en el VBP agropecuario (14,5 %).

Papa

Cajamarca es el sexto productor de papa en el país, con una participación de 7,3 por ciento de la producción nacional. En el año 2011, se cosecharon 299,2 mil toneladas en una superficie de 27 mil hectáreas; sin embargo, aún se caracteriza por tener bajos rendimientos (11,1 TM/Ha.), situándose por debajo del promedio nacional (13,7 TM/Ha.).

El desarrollo productivo de este cultivo se da preferentemente en la zona centro (64,6 %) y sur (35,2 %) del departamento. En 2011, la papa fue el segundo cultivo más importante en cuanto a contribución al VBP¹⁶ agrícola (13,6 %) y cuarto con relación al VBP agropecuario (8,8 %).

Arroz

Es el tercer cultivo en extensión, después del maíz amiláceo (38,1 mil has.) y trigo (30 mil has.). Su desarrollo se localiza principalmente en la zona norte del departamento, principalmente en la provincia de Jaén, que se caracteriza por contar un clima adecuado para el desarrollo de este cultivo.

En el 2011, en una superficie de 28 mil hectáreas, se produjeron 314,4 mil toneladas de arroz (8,2 % del total nacional) lo cual permitió situar al departamento como el sétimo mayor proveedor del país, después de San Martín (19,9 %), Piura (14,6 %), La Libertad (12,3 %), Lambayeque (10,8 %), Amazonas (10,8 %) y Arequipa (9,8 %).

Carne de vacuno

Cajamarca es el departamento más importante del país en cuanto a producción de carne de vacuno, al producir 29,6 mil toneladas durante 2011, lo que representa 16,6 % del total nacional. La producción de carne de vacuno contribuye, en el departamento, con el 52,4 y 18,7 % del VBP pecuario y

¹⁶ Valor Bruto de la Producción

agropecuario, respectivamente, posicionándose como el principal producto del sector.

Leche

El departamento destaca por ser la tercera cuenca lechera más importante del país y la primera en tener la mayor población de vacas en ordeño (133,5 mil unidades); la segunda, con relación a población de ganado vacuno (661,4 mil unidades), después de Puno (669,2 mil unidades). No obstante de contar con la mayor población de vacas en ordeño a nivel nacional, Cajamarca es la tercera productora de leche fresca del país, con 311,6 mil toneladas, que representa el 18,1 % del total nacional, después de Arequipa (21,1 %) y Lima (18,4 %); en lo anterior incide la baja productividad por la alta presencia de ganado criollo, cuyos rendimientos bordean entre 5 y 6 litros por día. Cabe indicar que la zona sur del departamento concentra el 66,7 % de la producción de leche fresca de vaca, seguido de la zona centro (31,4 %) y zona norte (1,9 %).

La actividad lechera se ha dinamizado producto de la presencia de importantes empresas acopiadoras como Nestlé y Gloria, que han instalado plantas concentradoras de leche, así como una línea de producción de derivados lácteos (Grupo Gloria).

b. Minería

En Cajamarca se desarrolla de manera importante la minería metálica (oro, plata y cobre principalmente) y en menor medida la minería no metálica (caolín, marmolina, entre otras), en donde, para el primer caso, destaca la explotación de oro y plata a cargo de Minera Yanacocha, y oro y cobre por parte de la empresa Gold Fields La Cima. Ambas han permitido posicionar al departamento como el primer productor de oro del país (31,1 % del total nacional) y al Perú como el primer productor de oro de Latinoamérica y sexto en el mundo.

En el año 2011, la producción departamental de oro ascendió a 1 641 miles de onzas troy, contribuyendo con el 87,8 % del VBP del sector, seguido por el cobre (10,6 por ciento) y plata (1,58 %).

c. Manufactura

La actividad manufacturera representa el 12,1 % del VAB departamental y está predominantemente vinculada a la actividad lechera, que provee el principal insumo para la elaboración de derivados lácteos, como quesos, manjar blanco, yogurt, así como concentración de leche. La actividad se caracteriza por estar constituida por pequeñas empresas atomizadas e informales; sin embargo, se destaca la presencia de empresas con producción a mayor escala, como Nestlé y Gloria, cuyas plantas de acopio y concentración de leche tienen una capacidad instalada para 500 mil y 200 mil litros diarios, respectivamente. Por su parte, Gloria tiene otra línea de negocios no menos importante, como la producción de quesos y manjar blanco, cuya capacidad diaria de planta para la elaboración de dichos productos es de 170 TM y 120 TM, respectivamente.

En los últimos años, para atender la demanda de servicios del sector minero, se ha desarrollado de manera importante la industria metal mecánica de pequeña escala, en la fabricación de piezas y partes de maquinarias, montajes electromecánicos, y empresas de fabricación de piezas, partes y accesorios de equipo pesado. Otras ramas emergentes de producción son la elaboración de agua de mesa y química básica (oxígeno).

d. Turismo

Cajamarca posee diversos recursos naturales y arqueológicos que sustentan el desarrollo turístico; entre ellos: complejos arqueológicos (Layzón y Ventanillas de Otuzco), vestigios pre inca (necrópolis Cumbemayo), inca (Cuarto del Rescate y Baños del Inca), colonial (iglesias, conjunto monumental Belén), flora y fauna, que se puede apreciar en sus parques y santuarios nacionales (Cutervo, Tabaconas – Namballe), la existencia de culturas vivas y riqueza gastronómica.

Según cifras del Ministerio de Industria y Turismo (MINCETUR), en el año 2011 arribaron 674,6 mil visitantes, de los cuales, el 2,5 % fueron extranjeros; en tanto, la permanencia promedio de huéspedes nacionales y extranjeros fue de 1,4 y 1,6 días, respectivamente.

En el 2011, según cifras del Ministerio de Cultura, los visitantes a monumentos arqueológicos, museo de sitio y museos ascendieron a 144,7 mil personas (135,8 mil nacionales y 8,9 mil extranjeros).

En lo referente a infraestructura turística, según cifras del MINCETUR, el departamento contó, el año 2011, con 497 establecimientos de hospedaje, con un total de 6,9 mil habitaciones y 11,4 mil camas.

e. Servicios financieros

El sector financiero departamental ha registrado un importante dinamismo en los últimos años, en línea con la mayor actividad económica. Así, el grado de profundización financiera del crédito, medido por el ratio colocaciones/PBI, se incrementó de 4,9 % en el año 2005 a 11,3 % en el 2010, aunado al creciente dinamismo de la instalación de oficinas, que pasó de 21 a 82 oficinas entre los años 2005 y 2011

CUADRO 3
Indicadores en el sector financiero en Cajamarca

Indicador	2005	2011
Depósitos Cajamarca / Depósitos Perú (%)	0,9	0,7
Colocaciones Cajamarca / Colocaciones Perú (%)	0,8	1,1
Colocaciones / PBI (%)	4,9	11,3 ^{1/}
Número de Oficinas	21	82
- Empresas bancarias	9	21
- Instituciones no bancarias	12	61

1/ Correspondiente al año 2010

Fuente: SBS

Elaboración: Departamentos de Estudios Económicos, BCRP sucursal Trujillo.

2.3.3. Inversión

Durante el período 2007-2011 el departamento de Cajamarca ha captado inversión privada importante en minería y comercio.

En minería, las inversiones de Yanacocha y Gold Field La Cima, dos de las empresas más grandes del departamento, suman US\$ 2 281 millones en los últimos cinco años, según reportes de la Superintendencia de Mercado de Valores. La primera destinó principalmente a la construcción del molino de oro, el cual inició operaciones comerciales en abril de 2008, gastos asociados al proyecto Conga (US\$ 900 millones), la construcción de la Planta Este de tratamiento de aguas ácidas en Pampa Larga, expansiones de las canchas de lixiviación La Quinua, Yanacocha 5B y Carachugo 11, la construcción de la carretera Kuntur-Wasi y trabajos de desarrollo de la mina El Tapado Oeste y Chaquicocha, entre otros.

Por su parte, Gold Fields La Cima invirtió, básicamente, en la construcción de la planta de procesamiento del mineral, cuyas operaciones se iniciaron en agosto de 2008. De ahí en adelante, las inversiones se destinaron para la dotación de infraestructura y equipos.

Entre 2007 y 2011 la empresa invirtió US\$ 776,7 millones. Cabe señalar, que en setiembre de 2010 inició sus operaciones la empresa minera La Zanja, con una inversión cercana a los US\$ 60 millones, según el Ministerio de Energía y Minas. La unidad minera se ubica en el caserío del mismo nombre, distrito de Pulán, provincia de Santa Cruz de

Succhabamba (Cajamarca), en un área de operaciones con una altitud que varía entre los 2 800 y 3 811 metros sobre el nivel del mar. El mencionado proyecto permitirá el aprovechamiento de 17,3 millones de toneladas de mineral con un ritmo de producción promedio de 15 mil toneladas métricas anuales (TMD) obteniendo como producto final anual, aproximadamente, de 100 mil onzas de oro y 200 mil onzas de plata.

En cuanto al sector comercio, durante el año 2011 la empresa Cencosud¹⁷ inició la construcción de su segundo local de Hipermercados Metro, denominado "Metro Amazonas" el cual requirió una inversión de US\$ 8 millones.

Respecto a **inversión pública**, se ejecutó durante el periodo 2008 – 2011¹⁸ S/.4 023 millones, de los cuales el 44,7 % lo realizaron los gobiernos locales, 28,8 por ciento el gobierno nacional y el 26,5 % restante, el gobierno regional.

La inversión pública en el año 2011 ascendió a S/.1 615 millones. Los gobiernos locales desembolsaron S/. 550 millones, principalmente en obras de saneamiento (S/.136,8 millones), mejoramiento y construcción de vías vecinales (S/. 86,8 millones) e infraestructura y equipamiento para la educación básica (S/.70,6 millones); el gobierno regional (S/. 433,7 millones) priorizó la construcción de obras de saneamiento (S/. 215 millones) y electrificación (S/. 119,4 millones). De otro lado, la inversión ejecutada por el gobierno nacional (S/. 631,2 millones) se orientó principalmente a la rehabilitación y mejoramiento de la carretera Chongoyape – Cochabamba - Cajamarca (S/. 467 millones) y electrificación (S/. 36,4 millones).

¹⁷ Centros Comerciales Sudamericanos S.A.

¹⁸ A partir del año 2008, el Ministerio de Economía y Finanzas publica la ejecución de la inversión realizada por los gobiernos locales.

2.3.4. PBI de la región por sectores económicos.**CUADRO 4: PBI de la región por sectores económicos, 2007**
(En millones de nuevos soles a precios constantes de 1994)

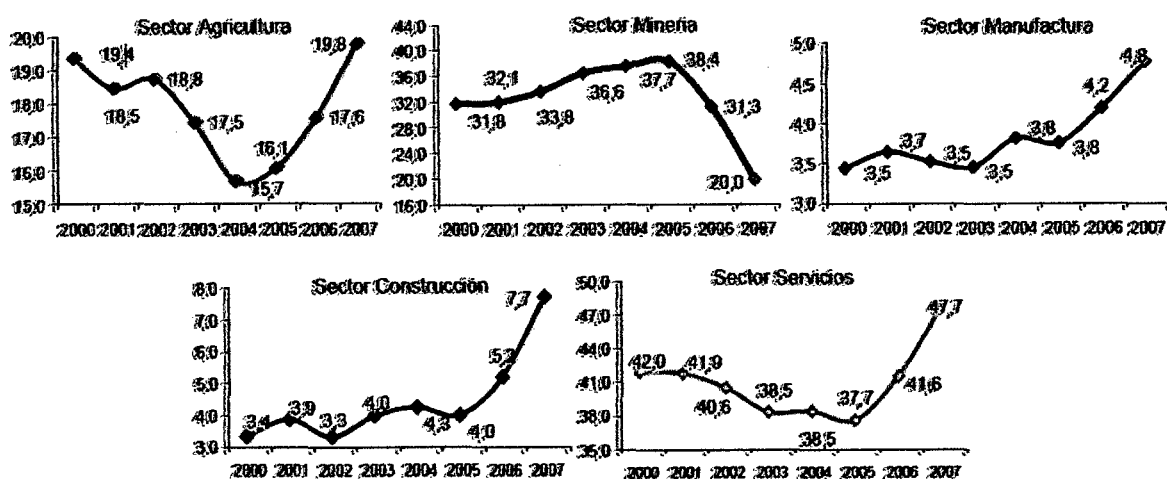
Sectores	Perú(1)	Cajamarca (2)	(2)/(1)
PBI Agricultura	13 723	839	6,1
PBI Pesca	879	-	-
PBI Minería	10 196	848	8,3
PBI Manufactura	27 264	203	0,7
PBI Construcción	9 737	329	3,4
PBI Servicios	112 530	2 024	1,8
Total	174 329	4 243	2,4

Fuente: Anuario Estadístico Perú en Números 2008
Elaboración: Instituto Cuánto S. A.

El siguiente gráfico muestra la evolución de la participación por sectores en el PBI regional. Como se observa, el sector servicios tuvo la mayor representatividad entre los años 2000 – 2007, llegando a presentar en el último año del periodo una participación de 47,7%. Este resultado era de esperarse ya que uno de los aspectos más resaltante de la región son sus atractivos turísticos.

El segundo y tercer lugar de importancia dentro de las actividades económicas regionales de la zona es ocupado por la minería y la agricultura. Como se aprecia, el sector minero ha mostrado un crecimiento constante hasta el año 2005 (38,4%) y en el año 2007 presentó una participación menor de 20,0%; mientras que el sector agrícola, en este último año en mención, obtuvo la mayor representatividad, del periodo en estudio, en el PBI regional (19,8%). Por otro lado, el sector construcción ha tenido una tendencia positiva alcanzando una participación máxima, durante el periodo 2000 – 2007, de 7,7% sobre el PBI regional.

GRÁFICO 2: PBI por actividades principales de la región



Fuente: Anuario Estadístico Perú en Números 2008

Elaboración: Instituto Cuánto S. A.

En relación al valor bruto de producción, en marzo de 2009, éste creció en 24,2% respecto al mismo mes del año 2008, esto se debió al crecimiento de todos los sectores de la economía, en especial a la actividad minera (44,1%) y manufactura (22,4%). Es importante mencionar que la variación acumulada del valor bruto de producción entre enero y marzo de 2009, en comparación a similar periodo del año anterior, tuvo un crecimiento de 8,8%.

2.3.5. Valor bruto de la producción de la región

CUADRO 5: Valor bruto de la producción de la región

(Variación real porcentual)

Sectores	2009	
	Marzo	Enero - Marzo
Agropecuario	6,0	3,6
Minería	44,1	14,6
Manufactura	22,4	12,5
Construcción	1,1	0,5
Electricidad y Agua	12,5	4,2
Servicios Gubernamentales	6,4	-5,5
Otros Servicios	36,9	28,3
Total	24,2	8,8

Fuente: Informe de coyuntura y estadísticas Cajamarca, varios números

Elaboración: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

2.3.6. Valor bruto de la producción agropecuaria

De manera desagregada, en marzo de 2009 la actividad agropecuaria creció en 6% respecto al mismo mes del año anterior, esto como resultado del incremento en el subsector agrícola y pecuario.

CUADRO 6: Valor bruto de la producción agropecuaria

(Variación real porcentual)

Sectores	2009	
	Marzo	Enero - Marzo
Subsector agrícola	5,5	2,0
Subsector pecuario	7,0	6,4
Sector agropecuario	6,0	3,6

Fuente: Informe de coyuntura y estadísticas Cajamarca, varios números – BCRP.
Elaboración: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

2.3.7. Producción Minera

En cuanto al sector minero, la actividad creció, en marzo de 2009, 44,1% con respecto al mismo mes del año anterior originado por la mayor producción de cobre (más de mil %), plata (30,5%) y oro (35,5%).

CUADRO 7: Producción minera

(En toneladas métricas, kilogramos y variación real porcentual)

Destino	Marzo			Enero - Marzo		
	2008	2009	Var. %	2008	2009	Var. %
MINERIA METALICA			44,1			14,6
Plata (KG. F)	6 193	8 080	30,5	21 273	26 485	24,5
Oro (KG.F.)	4 439	6 013	35,5	15 590	16 562	6,2
Cobre(T.M.F)	17	2 591	1/	32	8 345	1/

1/ Variación porcentual superior a 1 000 %.

Fuente: Informe de coyuntura y estadísticas Cajamarca, varios números - BCRP.
Elaboración: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

2.3.8. Recursos naturales

La Región Cajamarca tiene yacimientos mineros que contienen principalmente oro y cobre, los que han contribuido al crecimiento de la minería metálica del país. Adicionalmente a estos metales, se cuenta con recursos de antimonio, carbono, fierro, mercurio, molibdeno, plomo, plata, zinc, entre otros, y de recursos no metálicos, como caliza, sílice, caolín y cal, con buenas perspectivas de exploración y explotación, siendo la más importante, las calizas de Tembladera que sirve de materia prima a Cementos Pacasmayo S.A.

Entre los principales animales que se encuentran en la zona están:

- Oso de anteojos
- Guácharo
- Gallito de las rocas
- Gallinazo de cabeza negra
- Pava negra
- Oso hormiguero
- Conejo silvestre
- Venado

En el caso de la flora podemos observar:

- Palmeras
- Nogales
- Aliso colorado
- Orquídeas
- Helechos

2.3.9. Previsión del tiempo

El clima es variado con temperaturas que fluctúan entre 23°C cerca de la costa, 28°C en la ceja de selva y 4°C en la sierra. La temporada de lluvias se extiende entre los meses de diciembre-abril, con precipitación de 200 a 1,500 mm. La altitud va desde los 175 a 4,496 msnm (siendo Cerro Pitura-Contumazá la zona más baja y Cerro Rumi Rumi-Cajabamba la zona más alta).

2.3.10. Oportunidades de inversión en la región

1. Sectores económicos

a. Agro y agroindustria

Los productos con gran potencial en la zona son:

<ul style="list-style-type: none"> • Tara • Alcachofa • Café • Rosas • Mango 	<ul style="list-style-type: none"> • Palta • Derivados lácteos • Manzanilla • Tomillo • Saúco
---	--

Además, cuenta con otros recursos naturales que presentan un gran potencial en el mercado internacional. De esta manera, existen pisos ecológicos y algunas particularidades de los suelos que permiten obtener mejores variedades vegetales, tal como sucede con la alcachofa, cuya planta puede durar hasta 3 años y tiene un mercado internacional gourmet. Lo cual hace de esta región muy atractiva para el desarrollo de cultivos con la mejor calidad.

Fortalezas

La Región Cajamarca cuenta con una gran disponibilidad de los recursos gracias a su amplia biodiversidad, lo que permite obtener diferentes productos. Asimismo, el factor clima es importante ya que se cuenta con diversos microclimas que permiten cultivar distintos productos para abastecer todo el año. Además, cuenta con zonas libres de aftosa y brucelosis que asegura la calidad de los productos para evitar restricciones y obtener un producto aceptado en el mercado.

Tiene una amplia experiencia en el área de los productos lácteos, se están desarrollando y funcionando clúster de quesos, similares al modelo de clúster francés de sistemas agroalimentarios locales.

Otra fortaleza importante de la zona, es la presencia de pequeñas y medianas empresas organizadas, que permite una flexibilidad en el desarrollo de nuevos productos. En conjunto, la disponibilidad de mano de obra para el sector agrario es importante, además, se cuentan con muchos programas de desarrollo de capacidades empresariales que permite obtener una visión empresarial y de negocios de los productos.

Ventajas comparativas de la zona

La experiencia que se tiene en el cultivo de muchos productos es importante para poder desarrollar una mejor calidad en el producto que se ofrece, además, se cuenta con experiencia en exportación de café orgánico, tara y otros productos en menores cantidades. El caso de la tara es un ejemplo claro de lo que se puede lograr, se han exportado 2600 toneladas de tara procesada para la elaboración de insumos para tratar el cuero, pero ya se tenía conocimiento del mercado de la tara (antes se exportaba polvo de tara), además el Perú es el único país que tiene este producto, lo cual hace que su ventaja sea aun mayor.

Otra ventaja importante es la existencia de productores ecológicos, los cuales no cultivan con productos químicos, que podría significar el acceso al mercado de productos orgánicos, naturales y sanos, tendencia que va en incremento de la cual se obtienen precios más altos que los de un producto tradicional.

Adicionalmente, la presencia de productores dispuestos a asumir actitudes empresariales es una gran ventaja para la región, el contar con una visión de negocios les permitiría tener una venta asegurada ya que se produce lo que el cliente requiere y por tanto no quedaría producción causándole pérdidas. Este factor es sumamente importante ya que permitirá la asociación de productores para evitar problemas de abastecimiento y la especialización en ciertos productos más rentables que otros.

b. Artesanías

Potencial

El producto con el mayor potencial es la cerámica. Además, se está buscando capacitar¹⁹ a más de 3000 joyeros artesanales con el objetivo de convertir a Cajamarca en un centro de producción de joyería para la exportación.

Fortalezas

Existe disponibilidad de recursos naturales que son destinados para la elaboración de artesanías. Además, se cuenta con mano de obra artesanal que ha mantenido la tradición de producción de distintas artesanías. De esta manera, la Región Cajamarca cuenta con una tradición artesana diversa que se caracteriza por realizar las labores en unidades familiares, combinándola con la actividad agropecuaria. La presencia de diversas instituciones de cooperación técnica apoyan a muchos artesanos para el desarrollo de nuevas maneras de realizar los productos, con miras a la exportación.

¹⁹ El Centro de Innovación Tecnológica de joyería – CITE fue quien instaló este proyecto el año 2007

Ventajas comparativas de la zona

Existen programas de desarrollo de capacidades empresariales que permiten que el artesano tenga una visión de negocios y desarrolle productos de alta calidad. La presencia de una mano de obra altamente capacitada para la elaboración de los productos constituye una gran ventaja para la zona.

Proyectos de inversión

Desde el año 2007 Aid to Artisan con el financiamiento del IFC ha iniciado un proyecto para fortalecer las capacidades productivas de los ceramistas y los artesanos textiles.

3. Organismos de apoyo y facilitación a las exportaciones

a. CITES

Centro de Innovación de las Nuevas Tecnologías de la Información, contribuyen al desarrollo tecnológico y de los recursos humanos de las empresas de un sector determinado, con la finalidad de que éstas mejoren su competitividad y productividad.

b. SUNAT

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, es la encargada de administrar, fiscalizar y recaudar los tributos internos. Además, regulariza todas las actividades de comercio (incluido el exterior) y las facilita.

c. INIA

Instituto Nacional de Investigación Agraria, el proveedor principal de nuevas tecnologías para el desarrollo de cultivos oriundos del país, además, contribuye al desarrollo sostenible de la agricultura nacional, al incremento de la competitividad, a la seguridad alimentaria y al desarrollo regional y rural del Perú.

d. DIGESA

La Dirección General de Salud Ambiental, es una dirección de línea del Ministerio de Salud, desempeña un rol técnico

normativo a nivel nacional respecto a los aspectos de Protección del ambiente, Saneamiento Básico, Higiene Alimentaria, Control de Zoonosis y Salud Ocupacional.

e. SENASA

El Servicio Nacional de Sanidad Agraria es la autoridad nacional y el organismo oficial del Perú en materia de sanidad agraria. Mantiene un sistema de Vigilancia Fitosanitaria y Zoosanitaria, que protegen al país del ingreso de plagas y enfermedades que no se encuentran en el Perú. De esta forma, brinda los servicios de inspección, verificación y certificación fitosanitaria y zoosanitaria, diagnóstica, identifica y provee controladores biológicos. Además registra y fiscaliza los plaguicidas, semillas y viveros; de igual manera, los medicamentos veterinarios, alimentos para animales, a los importadores, fabricantes, puntos de venta y profesionales encargados y emite licencias de internamiento de productos agropecuarios.

f. ITP

Instituto Tecnológico Pesquero del Perú, es una organización de derecho público interno que forma parte del Sector Público Nacional, dependiente del Ministerio de la Producción. Esta institución de investigación tiene por finalidad principal propender a la mejor utilización de los recursos pesqueros, orientándolos al desarrollo de productos con mayor valor agregado y propiciando el mejoramiento de las condiciones higiénico sanitarias en las actividades pesqueras y acuícolas del país.

2.3.11. Ventajas comparativas y competitivas de Cajamarca

Los esfuerzos permanentes de los actores del desarrollo regional, se orientan a convertir las ventajas que posee la región Cajamarca, en factores de competitividad capaces de generar mejores condiciones de vida para la población regional.

a. Ventajas Comparativas:

Las ventajas comparativas de la Región Cajamarca, están determinadas por la disponibilidad de recursos naturales, que posibilitan el desarrollo de la:

- La actividad agrícola: con altos rendimientos en cultivos andinos, tropicales y forestales: papa, trigo, menestras, café, arroz y frutas etc.
- Sector pecuario: especialmente lechero.
- Sector Minero: para la extracción de oro, plata, cobre etc.
- Así mismo es importante considerar:
 - La abundante mano de obra barata.
 - La disponibilidad de recursos turísticos.
 - El rico patrimonio histórico – cultural.
- La ubicación estratégica de Cajamarca en los dos grandes ejes de desarrollo: El Circuito Turístico Norte y el Corredor Bioceánico Nor Oriental, que constituyen igualmente ventajas comparativas de la región.

b. Ventajas Competitivas:

La actividad productiva regional, se caracteriza por su escaso nivel de industrialización y generación de valor agregado, sin embargo existen condiciones favorables para lograr adecuados niveles de competitividad en importantes sectores:

Sector Agropecuario:

El sector agropecuario es el más importante y tradicional de la región, especialmente por la capacidad de absorción de mano de obra. En este sector la actividad lechera es la que muestra una mejor situación debido a la dotación de factores básicos: tierras para el cultivo pastos, aptitudes culturales para el manejo de la producción de leche fresca y sus derivados. La demanda nacional, muestra un importante segmento del mercado por

atender, situación altamente favorable para el desarrollo de la industria lechera regional; sin embargo existen algunas limitaciones que lo dificultan como es el bajo nivel de organización y desarrollo empresarial, tecnología obsoleta, bajo grado de integración de las industrias relacionadas y el difícil acceso a los capitales y el conocimiento.

Sector Minero:

La región Cajamarca, cuenta con importantes factores básicos para la competitividad del sector minero: setecientas mil hectáreas involucradas en denuncios mineros con reservas probadas y probables de minerales. La demanda es favorable por la existencia de mercados nacionales e internacionales. La situación de los factores avanzados, especialmente tecnología y mano de obra nativa calificada, muestra una incipiente oferta. Con relación a las redes empresariales y servicios complementarios, se nota una pequeña presencia local, la estructura y competencia empresarial se está fortaleciendo.

Sector Turismo:

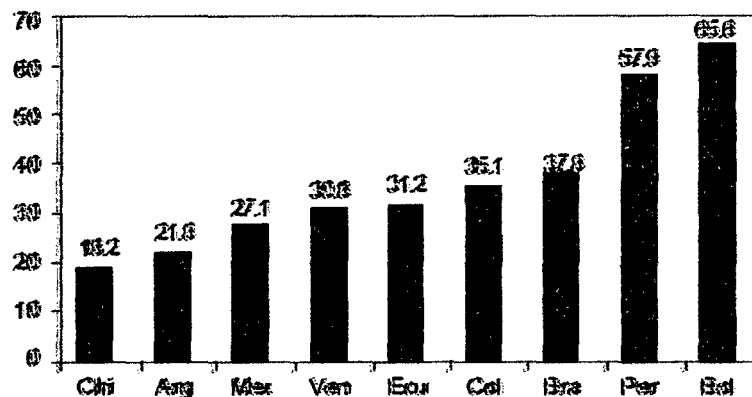
Las ventajas comparativas y competitivas del sector turismo, están dadas por la abundancia de recursos turísticos de diverso tipo y altamente atractivos para la demanda nacional e internacional; sin embargo, a pesar de los avances, todavía se ven limitadas, por la insuficiente infraestructura turística básica, la mediana calidad de los servicios complementarios y la falta de una red que brinde apoyo al turismo de modo que permitan complementar y mejorar la oferta turística regional.

2.4. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL MERCADO INTERNACIONAL.

El Perú vive hoy uno de los momentos más trascendentes de su historia. De hecho, los innegables avances en tecnología y el proceso de globalización, han abierto nuevos mercados y creado nuevos desafíos para las empresas peruanas. De un lado, la apertura comercial propugnada en los últimos años, han permitido incrementar sosteniblemente las exportaciones peruanas y ser uno de los pilares de su crecimiento económico. De otro lado, paulatinamente las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) muestran su dinamismo en la economía, constituyéndose en la base empresarial más importante del país y en general en América Latina.

Cabe recordar que desde mediados de la década de los 80, en nuestro país se vienen planteando diversos enfoques y propuestas sobre la pequeña y micro empresa por parte de los organismos públicos, la cooperación internacional, los gremios y las instituciones privadas de desarrollo. No obstante, no es sino hasta 1990 que se hace visible ante el conjunto del país el aporte de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) a la economía y el desarrollo nacional.

Hasta ese entonces, éstas sólo eran consideradas como parte de una estrategia de sobrevivencia de los sectores populares para generarse algunos ingresos ante las políticas de ajuste macroeconómico y, como tal, reducidas a políticas de carácter asistencialista. Es más, entonces, eran tratadas de manera genérica "*sector informal*". Como se conoce, la economía informal constituye un desafío de grandes dimensiones en el país. Una señal positiva es que la tendencia al aumento del sector informal se ha detenido en los últimos años, aún cuando sigue siendo la segunda economía más informal de América Latina.

GRAFICO N°3: Tamaño del sector informal (% del PBI)

Fuente: Norman Loaysa, "The Economics of the Informal Sector" e Instituto Peruano de Economía

No obstante, ya iniciada la década pasada, las MYPE mostraron su flexibilidad para adaptarse a demandas cada vez más cambiantes, con bajos costos de inversión en activos fijos por unidad económica y una alta intensividad en mano de obra. Estos factores fueron revalorados como fortalezas para enfrentar los retos de innovación y cambios tecnológicos, que la globalización empezaba a plantear en las estrategias de competitividad entre los países. Asimismo, los recientes acuerdos de integración comercial implementados y en proceso de negociación, abren nuevas oportunidades al país y a las MYPE en particular, dentro de un marco de crecimiento económico sostenido.

En el quinquenio (2001-2006), la generación de diversas políticas públicas fueron efecto de una voluntad política para generar un entorno favorable a la mejora de la competitividad y la productividad. Tal es el caso de los diversos instrumentos de política promovidos por diferentes sectores: El Acuerdo Nacional, el Plan Nacional Exportador (PENX), Plan Nacional de Competitividad, etc.; siendo que el presente Plan Nacional de Promoción y Formalización para la Competitividad y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, se nutre no sólo del recorrido y revisión de buena parte de lo hecho a la fecha en materia de políticas MYPE anteriores y de los aportes de especialistas en el tema, sino de las apuestas y visiones sectoriales de cómo el Perú puede ser más inclusivo y asertivo en su ruta al desarrollo.

2.5. LA PROBLEMÁTICA EN EL SECTOR DE LAS MYPES

Las MYPE, como sector, muestran una gran complejidad. Una de ellas es su estratificación, cuyas variables están relacionadas a la capacidad de autofinanciamiento para su crecimiento y generación de valor económico, productividad y capacidad de innovación y diferenciación.

En base a estos factores, podemos elaborar una tipología de MYPE de tres estratos:

MYPE de Acumulación

Las micro y pequeñas empresas de acumulación, tienen la capacidad de generar utilidades para mantener su capital original e invertir en el crecimiento de la empresa, tienen mayor cantidad de activos y se evidencia una mayor capacidad de generación de empleo remunerado.

MYPE de Subsistencia

Las micro empresas de subsistencia son aquellas unidades económicas sin capacidad de generar utilidades, en detrimento de su capital, dedicándose a actividades que no requieren de transformación substancial de materiales o deben realizar dicha transformación con tecnología rudimentaria. Estas empresas proveen un "flujo de caja vital", pero no inciden de modo significativo en la creación de empleo adicional remunerado.

Nuevos Emprendimientos

Los nuevos emprendimientos se entienden como aquellas iniciativas empresariales concebidas desde un enfoque de oportunidad, es decir como una opción superior de autorrealización y de generación de ingresos. Se enfatiza el hecho que los emprendimientos apuntan a la innovación, creatividad y cambio hacia una situación económica mejor y más deseable ya sea para iniciar un negocio como para mejorar y hacer más competitivas las empresas.

Por último, una clasificación que también es asumida por la academia, tiene que ver con la situación de formalidad de las MYPE.

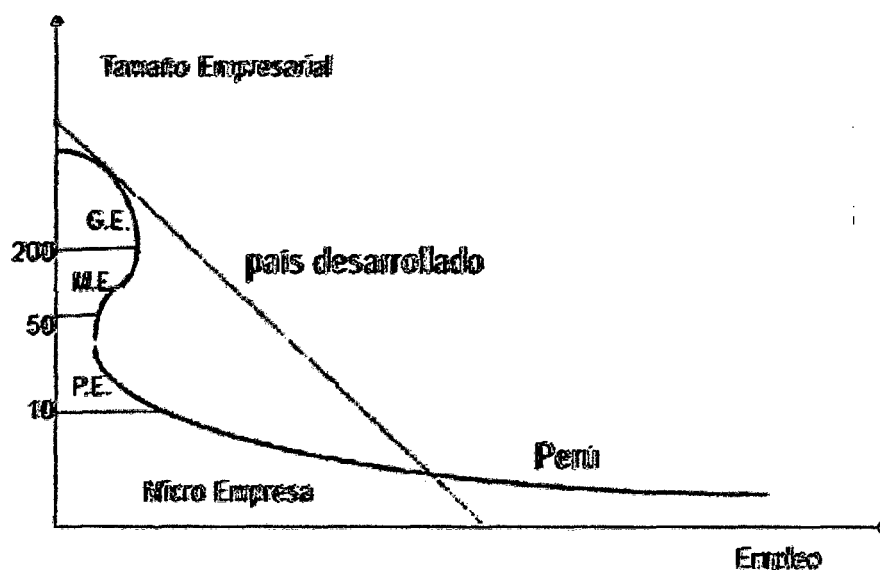
En este sentido, entendemos como MYPE formal a la empresa que responde a las exigencias y cumplimiento de la normatividad legal (laboral, tributaria, municipal, etc.).

De otro lado, para una mejor comprensión de la problemática de las micro y pequeñas empresas, se realizó un análisis a tres niveles: Las MYPE respecto a la mediana y gran empresa; las MYPE como unidad empresarial y las MYPE como unidad conducida por emprendedores.

Adicionalmente, se ha visto en el Perú el problema del "estrangulamiento" del perfil empresarial en relación a la estructura de una economía desarrollada, es decir, una pobre base empresarial de medianos empresarios y pequeñas empresas con altos niveles de acumulación y que en términos relativos al número total de empresas son marginales

La informalidad de acuerdo al estudio realizado por la Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, titulado "Elaboración de Estadísticas de la Micro y Pequeña Empresa", el número de las MYPE informales ascendería a 1.8 millones, en comparación con las 6 48,147 formales. En otros términos, las MYPE formales representan un 25% de las MYPE total del país, mientras que las informales alcanzan un 75%.

GRAFICO N°3: Perfil del sector privado en el Perú



Fuente: Fernando Villarán "Riqueza Popular: Pasión y Gloria de la Pequeña Empresa"
Elaboración: MTPE-DNMYPE

CUADRO N° 8
Estimación del número de MYPE a nivel nacional 2007
(En valores absolutos)

	Número de empresas FORMALS	Número de empresas INFORMALES	Número de empresas TOTALES
Micro	622,209	1'855,075	2'477,284
Pequeñas	25,938	15,395	41,333
MYPE	648,147	1'870,470	2'518,617

Fuente: SUNAT, INEI

Elaboración: MTPE-DNMYPE

Asimismo algunos datos de importancia estratégica se muestran en el siguiente cuadro

CUADRO N° 9

Participación de la MYPE en el PBI	42 %
La MYPE como % del número de empresas	98 %
Participación de la MYPE en el total de personal ocupado (sin tomar en cuenta el AUTOEMPLEO)	60 %
Participación de la MYPE en el Total de exportaciones	3.2%
Número de MYPE que exportan / Total N° de MYPE	0.2%
Crédito: Colocaciones MYPE / Colocaciones Totales	8.8%
Participación de la MYPE en las Compras Estatales	40%

Fuente: DNMYPE: Estadísticas varias 2007

Elaboración: MTPE-DNMYPE

Asimismo, se ha comprobado que hay una limitada participación de las MYPE en las compras del Estado. Las ventas de las MYPE formales que realizan al Estado peruano enfrentan algunas dificultades. Por ejemplo, puede señalarse la falta de un sistema de información adecuado ante la diversidad de instituciones gubernamentales que existen y las categorías y exigencias establecidas en la Ley de Contrataciones y Presupuesto del Sector Público

CUADRO N° 10
Cuadro Compras del Estado a la MYPE (Enero-nov 2007)

	Valor Adjudicado	Valor Demanda	Número de Convocatorias
TOTAL	3,364,716,980.36	3,288,730,080.50	25,179
MYPE	1,019,588,736.49	996,193,160.76	8,589
BIENES	638,272,363.85	644,857,476.22	5,551
SERVICIOS	210,450,014.27	214,876,785.25	2,476
OBRAS	170,866,358.38	136,458,899.28	580

Fuente: PROMPYME

Elaboración: MTPE-DNMYPE

En torno al ingreso promedio mensual recibido por los trabajadores de las microempresas, se ha detectado que éstos fueron menores que el ingreso promedio mensual de los trabajadores a nivel nacional. En el 2008, los ingresos de los trabajadores ocupados en microempresas que empleaban de dos a cuatro trabajadores, fueron, en promedio, S/. 313.00 mensuales, cifra menor que el ingreso medio nacional; mientras que el ingreso promedio de los trabajadores de microempresas que empleaban de cinco a nueve trabajadores alcanzaron los S/. 381.90 mensuales, cifra también por debajo de la media nacional.

CUADRO N° 11

Ingreso promedio mensual de trabajadores de las MYPE formales e informales (nuevos soles)

Tamaño de empresa (número de trabajadores)	Ingreso promedio mensual de los trabajadores	Ingreso promedio mensual para los trabajadores de empresas formales	Ingreso promedio mensual para los trabajadores de empresas informales
De 2 a 4	313.0	1,011.2	271.4
De 5 a 9	381.9	1,080.5	251.3
De 10 a 19	978.2	1,583.3	445.3
De 20 a 49	1,078.1	1,251.1	584.9

Fuente: ENAHO-INEI 2008

Elaboración PEEL-MTPE

Existen, asimismo, un conjunto de factores que determinan la insuficiente inserción de las MYPE en los mercados nacionales y extranjeros. Es así que la falta de un sentido de asociatividad y cooperación empresarial, hacen que en muchos casos no se pueda contar con una oferta necesaria para abastecer adecuadamente a los mercados locales o externos. En este caso, se requiere la promoción de alianzas estratégicas orientadas a establecer redes empresariales, consolidación de clúster, y cooperación empresarial para superar las barreras de llegada al mercado. Adicionalmente, es necesario utilizar eficazmente el acceso a la información, tecnología, financiamiento y servicios de desarrollo y gestión empresarial.

Otro problema visto es el uso inadecuado de la tecnología. En términos de combinar el capital y el trabajo, la gran mayoría de las MYPE operan con bajos niveles de capital y con tecnologías que distan de ser las más apropiadas. Para el caso de empresas muy pequeñas y con escasos niveles de ventas, puede observarse bajos o nulos niveles de acumulación y reinversión, por lo que en la mayoría de casos su equipamiento es obsoleto. Otro rasgo muy particular de las MYPE es que cuentan con maquinaria y equipo de diseño propio o de segunda mano, normalmente sin un mantenimiento de forma programada.

2.6. LA VISIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

La participación en el mercado internacional es clave para la supervivencia de nuestras empresas locales, no se trata de saltar al mercado internacional y simplemente esperar, deben preparar todas y cada una de las actividades y ajustarse a las necesidades y oportunidades de los mercados internacionales para llegar a ser participantes ya que debido a la globalización gradual del mercado²⁰, las empresas cada vez tienen menos tiempo para ajustarse a las nuevas realidades; Aunado a esto, están tan expuestas a la competencia internacional que deben participar para poder generar mayores beneficios²¹.

Es imprescindible que nuestras empresas inicien el proceso a nivel internacional,²² sin embargo se debe tomar en cuenta que el compromiso, las percepciones del mercado y las actitudes que se tomen durante este proceso son útiles para pronosticar el éxito de la internacionalización²³. La preparación en los diferentes idiomas y el conocimiento de las diferentes culturas debe ser óptimo²⁴, ya que esto permitirá ser más agresivos en los esfuerzos con miras a la internacionalización²⁵.

Principales motivos para internacionalizar nuestras empresas (Czinkota, 1991)

²⁰ Theodore Levitt 'The Globalization of Markets', en Harvard Business Review 61 (mayo-junio de 1983), 92-102.

²¹ Michael R. Czinkota e Ilkka Ronkainen, "The Globalization of the U.S. Economy consumer Market Implications", en Journal of International Consumer Marketing 3 (1991), 51-68.

²² Warren J Bilkey y George Tesar " The Export Behavior of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing Firms", en Journal of International Business Studies 8 (primavera y verano de 1977), 93-98.

²³ Nils-Erik Aaby y Stanley, Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature, 1978-1988" en International Review 6 (1989), 7-26.

²⁴ F.N. Burton y B.B. Schlegelmilch, "Profile Analysis of Non-Exporter versus Exporters Grouped by Export Involvement", en Management International Review 27 (primer trimestre de 1987), 38-49.

²⁵ Finn Wledersheim-Paul, H.C. Olson y L.S. Welch, " Pre-Export Activity. The First Step in Internationalization" en Journal of International Business Studies 9 (primavera y verano de 1978), 47-58.

Proactivos:

- Ventaja de utilidades
- Productos únicos
- Ventaja tecnológica
- Información exclusiva
- Impulso administrativo
- Beneficios fiscales
- Economías de escala

Reactivos

- Presiones competitivas
- Sobreproducción
- Disminución de las ventas nacionales
- Exceso de capacidad
- Mercados nacionales saturados
- Proximidad con clientes y puertos

Motivos proactivos

El motivo más estimulante es la ventaja de utilidades.²⁶

Motivos reactivos.

Se caracterizan en la respuesta a los cambios y presiones del ambiente de los negocios.

Características claves que afectan la internacionalización de las empresas

- Educación.
- Exposición Internacional.
- Capacidad.
- Orientación Internacional.
- Compromisos.

²⁶ Masaaki Kotabe y Michael R Czinkota, "State Government Promotion of Manufacturing Exports A Gap Analysis", en Journal of International Business Studies (invierno de 1992), 637-658.

2.7. EL PROCESO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

La decisión de las empresas de convertirse en internacional es una de las más importantes en la vida de una empresa, el proceso de internacionalización es un proceso gradual, debido a la importancia del mercado internacional los exportadores innatos o de inicio adquieren una personalidad distinta al involucrarse en el comercio internacional.²⁷ El desarrollo del interés es un factor clave dentro de éste proceso, si la empresa se puede interesar parcialmente, estaremos avanzando en el proceso, ya que en esta etapa es donde se muestran las diferencias en sus capacidades²⁸.

Llega un momento en la vida de toda empresa con éxito en que no es fácil seguir creciendo en un mercado habitual, puesto que todos los mercados antes o después, llegan a un punto de saturación. En consecuencia las empresas suelen optar por una de dos grandes opciones, mantenerse dentro de su país entrando en otros terrenos (diversificación de productos o integración vertical) o mantenerse en su línea de producción, pero atacando nuevos mercados.

Por ejemplo; no hay mejor manera de conocer las peculiaridades del mercado japonés y su intrincado sistema de distribución que vendiendo los productos de la empresa en ese país.

En consecuencia el resultado neto es que la empresa va instalando fuera de sus fronteras aquellas actividades de la cadena de valor más próxima al cliente final y comienza a avanzar en su internacionalización hacia atrás.

²⁷ Joseph Genitsky, " Strategies for Innate and Adoptive Exporters. Lessons from Israel's Case" en *International Marketing Review* 6 (1989), 50-65.

²⁸ Masaaki Kotabe y Michael R. Czinkota, "State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Análisis", en *Journal of International Business Studies* (invierno de 1992), 637-658.

FIGURA N° 2
Proceso de internacionalización progresiva



Fuente: El Reto del Desarrollo de Nuevo Laredo. F. Hernández C 30 de julio de 2003.

Internacionalización progresiva de las distintas actividades de la empresa.

Las etapas más usuales que suele seguir una empresa en su proceso de internacionalización son las siguientes:

- Exportación ocasional.
- Exportación experimental.
- Exportación regular.
- Establecimiento de filiales de venta en el extranjero.
- Establecimiento de subsidiarias de producción en el extranjero.

Exportación Ocasional. En esta etapa, la empresa cumple con pedidos esporádicos del exterior que no ha buscado, pero no explora activamente la factibilidad de exportar, pues no ha tomado la decisión de iniciar el proceso formalmente. La empresa exporta sobre una base no permanente, empujada por un importador o comprador extranjero que se encuentra en el país buscando, fundamentalmente, capacidad de producción. Por tanto, dicho comprador extranjero toma todas las decisiones con respecto al producto, control de calidad, aspectos logísticos.

Exportación Experimental. En esta etapa la empresa ha decidido iniciar el proceso de expansión internacional, explora deliberadamente la factibilidad de exportar, sin depender de pedidos ocasionales del exterior, utilizando básicamente la producción sobrante.

Exportación Regular. En esta etapa la empresa cuenta con más compromiso de recursos y un grupo estable de clientes lo que hace aconsejable crear un departamento o división de comercio internacional.

Establecimiento de Filiales de Venta en el Extranjero. En esta etapa se involucran una serie de cambios importantes en cuanto a recursos humanos y financieros, debe decidir si continúa vendiendo directamente desde el país de origen u operando vía intermediarios ajenos a la empresa (agentes, distribuidores, trading companies, consorcios de exportación) o bien establecer una filial comercial en el extranjero.

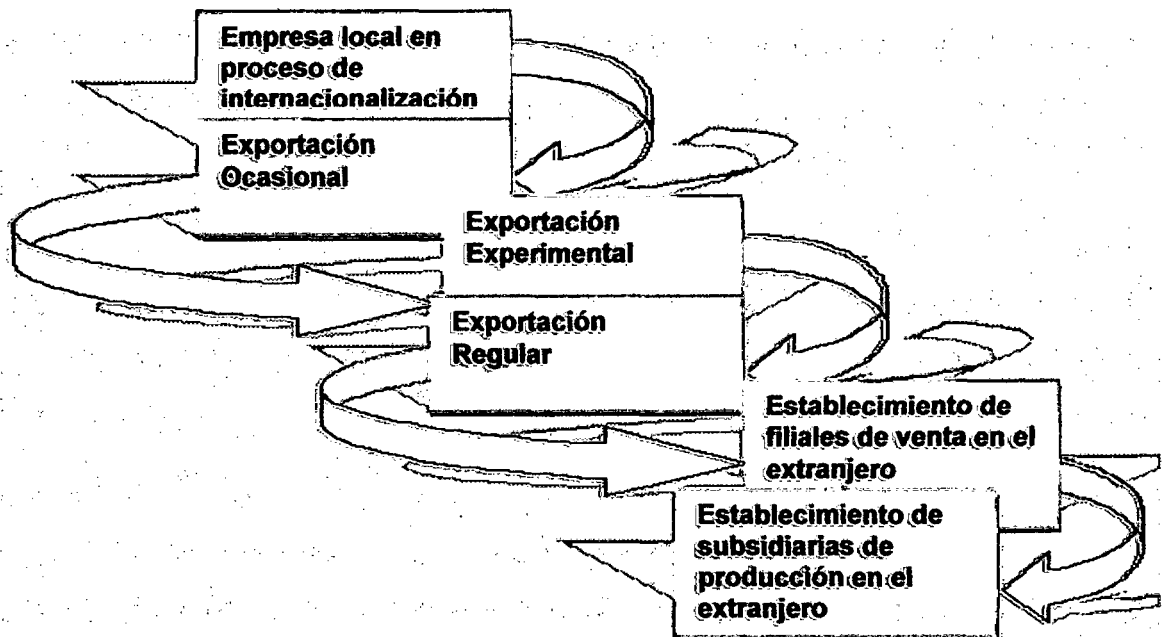
Establecimiento de Subsidiarias de Producción: Esta suele considerarse la etapa final del proceso de internacionalización de una empresa y una vez desarrollada y consolidada, el comienzo de la era como empresa multinacional.

En aquellos países en que la empresa ya está presente con una filial de ventas, es posible que se interese en instalaciones productivas cuando se den una o más de estas circunstancias:

- a) Existe un gran mercado potencial como para recuperar en un plazo razonable la inversión en tales instalaciones.
- b) Existen aranceles o tipos de cambio muy altos, control de divisas y otras restricciones que hacen desaconsejable la importación de productos finales.
- c) El gobierno local presiona a las empresas extranjeras o les ofrece incentivos para invertir en el país, transferir tecnología y no utilizar divisas e importaciones de productos terminados.
- d) Los costos lógicos (fletes) constituyen una proporción demasiado importante del precio final del producto (por la distancia geográfica o por el bajo valor intrínscico del bien exportado), con lo cual no compensa la exportación del mismo.
- e) Existen recursos productivos, tales como trabajo y tecnología en abundancia y por tanto, a bajo precio, con lo cual la empresa

invierte para aprovechar estas ventajas comparativas y obtener productos con menor costo o mayor diferenciación, lo que le permite penetrar mejor el mercado local e incluso exportar a otros mercados.

FIGURA 3
Etapas del proceso de internacionalización



Fuente: El Reto del Desarrollo de Nuevo Laredo. F. Hernández C 30 de julio de 2003.

Dado que la empresa ha decidido competir en el mercado internacional, su grado de control sobre las variables comerciales internacionales debe ser casi total, por lo tanto debe dominar las técnicas de los mercados internacionales.

La presente revisión de los trabajos publicados en torno a la internacionalización empresarial pretende analizar lo más relevante que explica la salida al exterior de las empresas y sus principales determinantes.

2.8. EL CASO DE CHINA

El principal competidor a nivel mundial en la industria electrónica es China. La principal característica de este país es la gran abundancia de mano de obra, la cual si bien carece de los niveles de calificación requeridos por la cadena electrónica para desarrollar productos de alta tecnología, ha permitido a las empresas establecidas en ese país reducir sus costos de producción en forma significativa.

Asimismo, la apertura de Zonas Económicas Especiales en las costas de China²⁹, sujetas a tratamientos preferenciales y exenciones de impuestos, a diferencia del resto del país, han generado importantes flujos de recursos, los cuáles han colocado a China como el principal receptor de IED entre los países emergentes³⁰. Estos flujos, aunados al crecimiento exponencial de sus exportaciones³¹, principalmente de productos textiles y electrónicos, han permitido acumular importantes montos de reservas internacionales (que alcanzaron casi los 170,000 millones de dólares en 2000).

En cuanto a los incentivos fiscales, las exenciones que otorga China a las nuevas inversiones es de hasta diez años, además de existir diferenciales en las tasas de Impuesto sobre la Renta aplicados³²; mientras que en Perú, sólo existe una tasa impositiva del 33 % aplicable a toda la industria. El principal problema de la adopción de esquemas de apoyos gubernamentales como en el caso de China, es el gran costo fiscal que pudieran generar; por ejemplo, se estima que el costo promedio de los subsidios que otorga el gobierno chino a la IED asciende al equivalente de 1,000 dólares por empleo generado.³³

Respecto a la mano de obra, ciertamente China mantiene una ventaja inigualable dada su abundancia. Sin embargo, el cierre de plantas propiedades del Estado, situación que ha generado desempleo en las áreas

²⁹ La región más sobresaliente es la de Shenzhen, una ciudad que está en la frontera con los nuevos territorios de Hong Kong.

³⁰ La industria electrónica establecida en Perú estima que en este año, exclusivamente en el área de Shanghai (Pudong) de las 500 empresas más importantes del mundo, 200 de ellas han hecho inversiones por 20,000 millones de dólares.

³¹ Las exportaciones crecieron 76% al pasar de 151,000 mdd en 1996 a 266,000 mdd en 2001, cayendo el déficit en cuenta corriente de 4.1% del PIB en 1997 a 0.90% en 2000

³² La tasa general es de 33 %, pero en las zonas especiales es de 15 % y en 14 ciudades costeras es de 25 %. Asimismo, existen esquemas de reducciones de impuestos por un periodo de tres años como incentivos a las nuevas inversiones extranjeras (Fuente: *The Economist Intelligence Unit, Country Views Wire*, 11 de julio de 2002).

³³ Oficina de la Presidencia para las Políticas Públicas (2002). *Lineamientos para elevar la competitividad de Perú*.

urbanas, y la escasez de recursos dirigidos a las áreas rurales del país, han generado un grave problema de pobreza y descontento en el país, lo cual pudiera desencadenar eventos violentos de la población.

Asimismo, el modelo de economía centralizada seguido por China ha desencadenado problemas de corrupción e ineficiencia en las empresas propiedad del estado, además de que ha puesto de manifiesto las difíciles condiciones laborales bajo las cuales operan los trabajadores de ese país³⁴. En Perú en cambio, existen condiciones laborales, que nos permiten mantener una ventaja competitiva a nivel internacional.

Finalmente, un factor que ha operado en contra de los empresarios en China es que el proceso de apertura y competencia hacia el exterior ha sido relativamente reciente. Esto sin duda ha generado que productos de alto valor agregado, que requieren de mano de obra calificada, aún no se estén fabricado masivamente en ese país. En este caso, Perú aún mantiene una ventaja en materia de capital humano, la cual hay que explotar y promover, y es la capacidad y mentalidad empresarial de los peruanos, la cual surgió y se ha estimulado a raíz de la entrada en vigor de los distintos acuerdos comerciales desde la década pasada.

2.9. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL MERCADO GLOBAL

2.9.1. El carácter histórico de la globalización

Hoy en día quien observe con detenimiento el mundo en el que vive, podrá darse cuenta de que las fronteras nacionales han desaparecido³⁵.

En estos momentos, se están dando cambios, que podían haber estado incubándose durante decenios incluso siglos, se aceleran y precipitan. En esos períodos el impacto social de algún acontecimiento puntual trascendente repercute con especial intensidad y puede llegar a marcar una nueva concepción incluso una nueva fase de la historia.

El descubrimiento de América (1492) y la circunnavegación de la tierra (1522) pusieron un límite al planeta y abrieron el paso a una nueva concepción del mismo. La primera feria mundial en Londres (1852), la

³⁴ Kennedy, Robert. Harvard Business School (2002). *China : Facing the 21st Century*.

³⁵ Kenichi Ohmae El Mundo sin fronteras El poder y estrategia en la economía entrelazada Pág. 187.

entrada en funcionamiento del primer cable telegráfico transoceánico (1866) o la inauguración de los vuelos regulares transoceánicos (1919), por ejemplo, marcan una segunda fase de percepción social de los límites de nuestro planeta. Finalmente, el inicio de la era de los satélites de telecomunicaciones (1977), la primera foto desde el exterior de la tierra (1966), la introducción de la web (1991), el descubrimiento del agujero de ozono sobre el continente Antártico (1987), o las sucesivas crisis financieras vividas en tiempo real por todo el planeta (el crash financiero de Wall Street en 1987 marca el inicio de ese nuevo tipo y estilo de crisis financieras), entre otros muchos acontecimientos darán lugar a una nueva visión del mundo y permitirán que se implanten nuevos términos e ideas.

En el terreno político-económico, sin embargo, esos cambios pueden tardar siglos en consolidarse. Así, el marco renacentista que sustentaba toda una nueva concepción del mundo científico, de las libertades sociales y personales, de las interacciones entre países, de las relaciones con la Iglesia, en definitiva, del hombre en sí mismo y con los demás no superará la teocrática República Cristiana medieval hasta los tratados de paz de Westfalia (1648).

De igual forma, a pesar de las profundas transformaciones vividas por las sociedades en los últimos 150 años, seguimos siendo tributarios de los tres grandes principios articulados y acordados en ese nuevo orden internacional (NOI):

- Primero, el mundo está dividido en estados centralizados, cada uno regido por gobiernos separados, que cuentan con el monopolio legal y de defensa en su territorio.
- Segundo, la separación entre Estado y religión.
- Tercero, el siempre debatido principio de la soberanía nacional, que implica el ejercicio dentro de su territorio de un control completo (abarca todos los campos), supremo (no existe autoridad superior), incondicional (los demás

estados no interfieren) y exclusivo (no compartido con otras esferas)³⁶.

Ese nuevo orden internacional emanado de los acuerdos de Westfalia será el que abra las puertas a todos los tratados internacionales del siglo XVIII aceptando la libertad de navegación, la libertad de pesca, la inviolabilidad de los embajadores, los derechos de la población civil no beligerante, o el derecho y las condiciones del bloqueo, entre otros muchos. Mientras el espíritu renacentista impulsó la era de las exploraciones y descubrimientos europeos de los siglos XVI y XVII, y acuñó conceptos tan importantes como el de actividad global o el término internacional por Jeremy Bentham, (1870)³⁷ para referirse a las transacciones efectuadas entre las fronteras de estados soberanos, los cambios iniciados a mediados del siglo XIX y acelerados a lo largo de los últimos decenios del siglo XX, han traído consigo nuevos conceptos, nuevos términos y nuevas ideas, como el de aldea global de Marshall McLuhan (1964)³⁸ o el navío espacial de Kenneth Boulding (1966)³⁹, o la sociedad de la información o sociedad del conocimiento (en los años 70), o la globalización, que, aunque en su acepción moderna puede rastrearse su origen durante los años ochenta, se utiliza con todo su significado en los trabajos de Michael Porter (1990)⁴⁰ o Kenichi Ohmae (1990)⁴¹.

Ese viejo modelo y orden internacional heredado del siglo XVII está siendo superado por una realidad y unos cambios que las sociedades/países no acaban de controlar. El realismo y neorealismo político, con su defensa de un marco internacional presidido por los estados como los principales agentes y actores, difícilmente pueden coexistir con un mundo que internacionaliza las relaciones económicas, mundializa las comunicaciones en tiempo real con cualquier parte del

³⁶ Baylis, John y Smith, Steve (2001), *The Globalization of World Politics*, Oxford University Press, Oxford.

³⁷ Bentham, Jeremy (1781), *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*, edición de 1907 reimpresa de la corregida por el propio autor en 1823, Clarendon Press, Oxford.

³⁸ McLuhan, Marshall (1964), *Understanding Media*, Routledge, London.

³⁹ Boulding, Kenneth (1965), *Earth as a space ship*, Washington State University, Committee on Space Sciences, may 10.

⁴⁰ Porter, Michael (1990), *The competitive advantage of the Nations*, The Free Press, N. York.

⁴¹ Ohmae, Kenichi (1990), *Borderless World: Power and strategy in the interlinked economy*, Harper Business, N. York.

planeta, impulsa una cultura cosmopolita o apoya organismos con crecientes competencias supranacionales. Para los defensores del liberalismo político, este nuevo escenario significa el fin de los estados, tal y como los conocemos, que han dejado de ser los principales actores en beneficio de otros organismos, organizaciones, o simplemente empresas.

Esto es, las teorías explicativas y organizativas tradicionales están siendo superadas por una realidad cada vez más compleja y no se dispone de un recambio de unos nuevos tratados de Westfalia que den carta de naturaleza a esta realidad. Incluso el propio concepto de soberanía se ha visto seriamente afectado y recortado. Por ejemplo, el marco en el que actúan las telecomunicaciones gestionadas por empresas multinacionales, mediante redes transnacionales y satélites, superan los artificiales límites de los estados y operan en un contexto mundial de muy difícil control. De idéntica forma, la liberalización de los flujos de capitales y los avances tecnológicos han determinado que los mercados financieros estén interconectados en tiempo real y los agentes puedan mover sus fondos sin limitaciones de un país a otro mediante terminales ubicadas en cualquier rincón del planeta. Cualquier noticia en cualquier mercado contagia al resto, las crisis se trasladan inmediatamente de un país a otro. Esas repetidas crisis y los desajustes en variables básicas (por ejemplo, en los tipos de cambio) han obligado a la creación de foros de consulta y coordinación (G-7) o al rediseño de algunos ya existentes (el Banco de Pagos Internacionales de Basilea) con el objeto de poder afrontar conjuntamente dichos desequilibrios económicos.

Antes de profundizar en el tema, resulta obligado diferenciar una serie de conceptos, utilizados indistintamente, pero cuyos significados no son semejantes. La liberalización de los mercados implica la simple supresión de restricciones impuestas por los gobiernos a los movimientos de bienes, servicios, factores productivos, personas, o ideas entre estados. Ese proceso de liberalización al ser aceptado por un número relevante de países, facilita y promueve la

internacionalización de las empresas, de las economías, de la sociedad, entendiéndose por tal el incremento de las relaciones de todo tipo entre los estados. La internacionalización se traduce en una mayor interdependencia. Una mayor internacionalización implica una mayor interdependencia.

Finalmente, la internacionalización, por su parte, puede acabar por transformar las sociedades en globales. La globalización de las sociedades implica que las relaciones entre las personas poco a poco pierden sus nexos territoriales concretos, superan el marco nacional o estatal, y se transforman en mundiales. Desde esta perspectiva la sociedad se universaliza, supera los marcos territoriales y los individuos se sienten cada vez más ciudadanos de un solo mundo.

2.9.2. El proceso hacia la globalización.

Para entender algunas de las razones explicativas del proceso de globalización hay que comprender las causas que justifican la internacionalización de las empresas. Las empresas se internacionalizan porque tienen algunas ventajas competitivas en propiedad y desean maximizar la generación de valor añadido operando tanto interna como externamente. Por lo tanto, se superponen dos razones, tener algo que vender o desarrollar fuera y el deseo de querer hacerlo dentro de la estrategia de supervivencia del proyecto empresarial a largo plazo. Esas ventajas competitivas⁴² pueden ser muy diversas:

- Las derivadas de la tecnología propia o adaptada
- La diferenciación del producto (marca, diseño, calidad).
- Las ventajas organizativas (dirección, gestión,).
- Aprovechamiento de las economías de escala en la producción, distribución, contratación, financiación promoción y publicidad.
- Las economías de internacionalización como las derivadas del acceso a otros mercados de factores y productos,

⁴² Durán, Juan José (2001), Estrategia y economía de la empresa multinacional, Ed. Pirámide, Madrid.

arbitraje internacional, diversificación espacial de la producción, ventajas fiscales, de la producción.

Todas estas ventajas competitivas se pueden agrupar en tres grandes categorías: las vinculadas a los activos físicos (tamaño, maquinaria, producción), las derivadas de su posición financiera (capitalización, solvencia, acceso a las fuentes de financiación), y finalmente, todo el bloque decisivo y creciente en importancia de los activos intangibles (patentes, diseños, organización empresarial, conocimientos explícito y tácito, marcas, redes de distribución). Estas ventajas determinan en su conjunto la competitividad de la empresa y son las que le permiten optar por una dimensión internacional de su actividad, generando una parte de su valor añadido en el exterior

2.9.3. Definición de globalización.

En la economía extendida en su acepción económica y política, desde un posicionamiento crítico y de transformación de lo real es actualmente más necesario que nunca desarrollar un pensamiento que parta del reconocimiento de la necesidad de futuro.

La globalización es el desafío de saber enfrentar el reto del cambio y aprender a enmarcar su potencialidad competitiva a los tiempos actuales en un marco mundial⁴³.

Globalización de la economía.

La globalización⁴⁴ de la economía pasa por la superación de las tradicionales políticas proteccionistas dirigidas a potenciar mercados locales.

Dos elementos están contribuyendo a acelerar el proceso de globalización, por un lado, el desarrollo de las tecnologías de la información que permite un acceso e intercambio de información a nivel global y por otro, el desarrollo de la logística que facilita la libre circulación de bienes.

⁴³ F. Hernández El reto del desarrollo en Nuevo Laredo Impresos Ayala, 30 de julio del 2003.

⁴⁴ Susan Strange en cambio, señala, "although it is hard to measure the process of globalisation, it is no myth. It exists, and it change things, on several levels" (Strange 1996: XIII).

En este sentido, la globalización remite a un mundo en el cual sociedades, culturas, economías y sistemas políticos, de alguna manera, se han acercado y han incrementado significativamente su interconexión⁴⁵.

En paralelo al proceso de globalización, se produce una creciente regionalización de la actividad económica.

La naturaleza de la recomposición⁴⁶ de las estructuras de la IED puede determinarse más precisamente utilizando la clasificación propuesta por Behrman (1972) y difundida por Dunning (1993, 1994). En consecuencia nuestro tejido empresarial local tiene que estar preparado para aprovechar las oportunidades que ofrece el sistema internacional.⁴⁷

2.9.4. El impacto de la globalización en el medio local

El mundo vive un profundo proceso de globalización de la economía, de las tecnologías, a través de una relación dinámica y creativa entre lo local y lo global.

Las empresas locales adquieren el reto de crear instrumentos competitivos que le proporcionen a sus productos el valor y la competitividad de acuerdo a los requerimientos globales.

2.9.5. Los sistemas productivos locales ante la globalización

Los sistemas productivos locales se han visto constreñidos a trabajar en la renovación permanente de sus ventajas competitivas tipo Porter⁴⁸ y las dinámicas de aptitud señaladas por Ruffieux (1994), definidas como la capacidad de una organización local para crecer su capacidad de

⁴⁵ Como señala Giddens (1990: 64), el concepto puede ser definido como "the intensification of worldwide social relations which link distant localities in such a way that local happenings are shaped by events occurring many miles away and vice versa". Pero el concepto no refiere solo a una creciente interconexión e interdependencia global, sino que implica que cada vez mas partes del mundo son incorporadas al sistema global y son por lo tanto afectadas por lo que pasa en otros lugares (lo cual implica que es un proceso en desarrollo) , como también que se desarrolla una percepción de que sabemos lo que está pasando en otros lados con más rapidez, lo que a su vez afecta nuestro sentido del tiempo y del espacio (Kiely 1998:3).

Fuente: CEPAL, *Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales, División de Desarrollo Productivo y Empresarial* Noviembre de 2003.

⁴⁶ Así, por ejemplo, una encuesta realizada en Brasil reveló que el aumento de la competencia en el mercado local obligó a las filiales de las empresas transnacionales a buscar una mayor eficiencia mediante la disminución de sus líneas de productos, la intensificación de la contratación externa, la elevación del coeficiente importador y del comercio intra-grupo (Miranda, 2001).

⁴⁷ O'Brien y otros, asignan, en este sentido, cinco características distintivas a este fenómeno: (O'Brien et al. 2000:5-6).

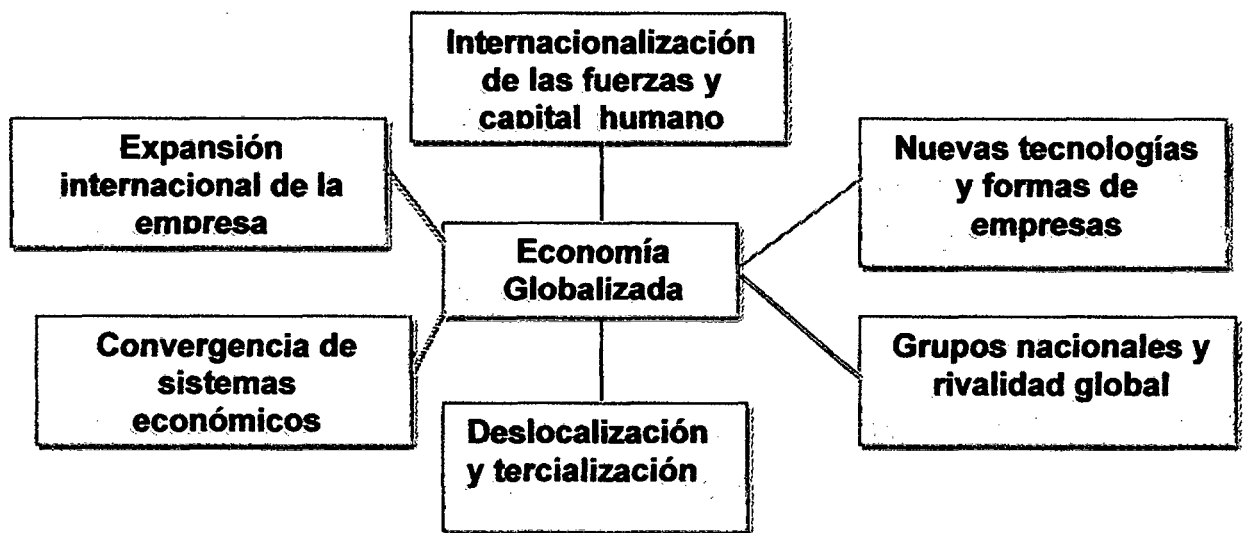
⁴⁸ Michael E. Porter *Ventaja competitiva creacion y sostenimiento de un desempeño superior* Ed.Cecsa pag 28D

creación de recursos y de competencia de las organizaciones y clusters locales e internacionales.

En el siguiente diagrama, basado en Sánchez (1999), se pueden observar algunos de los factores que afectan a los sistemas productivos locales en una economía globalizada.

FIGURA 4:

Factores que afectan los sistemas productivos locales



Fuente: El Reto del Desarrollo de Nuevo Laredo. F. Hernández C 30 de julio de 2003.

Diagrama de fuerzas que intervienen en los procesos productivos locales peruanos en la era de la globalización (Sánchez, et al. 1999).

En el diagrama se puede observar las fuerzas que intervienen en los procesos de los sistemas productivos locales en la globalización, uno de ellos es la mejora del capital humano en la fuerza empresarial, en lo referente a la expansión de los negocios internacionales de las empresas. De acuerdo a esta visión, la globalización de la producción y los mercados mejora las oportunidades de acrecentar las ganancias de las empresas locales a nivel mundial.

Globalización y su impacto en el comercio regional e internacional.

El paso del comercio internacional al comercio global ha sido uno de los acontecimientos más trascendentales en el ámbito económico. Cambia no sólo el ámbito económico sino también el ámbito político, social y cultural de los pueblos, con el comercio internacional nacen los mercados internacionales y la interdependencia, tanto en sus formas de producción como en la asignación de recursos. Es este principio el que rige el ámbito económico en el mundo y en función de la cual se crean las Teorías del Comercio Internacional.

Globalización y crecimiento de los sistemas productivos locales.

Los sistemas de producción sugieren un cambio de integración de los sistemas empresariales locales, así como el cambio hacia la flexibilización productiva; para que exista un verdadero crecimiento de los sistemas productivos locales de ahí que el nuevo paradigma tecnológico-industrial contrasta las ventajas de las pequeñas industrias con las de las grandes⁴⁹. Por tanto, la pequeña industria y los sistemas locales, en particular los mercados de la economía local en el marco mundial⁵⁰.

En el análisis de las redes de producción y cadenas productivas también se introduce el aspecto territorial y destaca la importancia de las condiciones locales como un reto que impone el desarrollo de los mismos para impulsar las empresas al mercado internacional.

El aprendizaje en los sistemas productivos.

Este término ha recobrado importancia en el análisis de los fenómenos de internacionalización, en la última década el aprendizaje, es considerado la base de la innovación, a su vez, es un factor determinante para lograr un crecimiento sostenido dentro de la productividad. El aprendizaje en las

⁴⁹ en el siglo XVIII la relación entre la renta per capita de los ciudadanos de la nación más rica y la de la más pobre del planeta apenas era de 5 a 1. Landes, D. S. (1998), *The Wealth and Poverty of Nations: Why Are Some so Richs and Other so Poors?*, W.W. Norton, N. York.

⁵⁰ Existe una amplia bibliografía sobre este tema entre la que cabe destacar los trabajos de:

- Maddison, Angus (1995), *Monitoring the World Economy 1820-1992*, OCDE, París

- DeLong, Bradford, *Estimating World GDP, One Million B.C.*

- Baldwin, R. y Martin, P. (1999), *Two waves of globalization: superficial similarities, fundamental differences*, NBER, Working Paper n° 6904

- FMI (2000), *World Economic Outlook*, mayo, Washington, capítulos 4 y 5.

- Barro, RJ y Sala-i-Martin, X (1991), *Convergence in States and Regions*, *Brooking Papers on Economic Activity*, Vol 1.

organizaciones, ha abierto un abanico amplio y de dimensiones múltiples para poder interpretar la complejidad de las tendencias económicas actuales. Es imprescindible incorporar el aprendizaje y la innovación dentro de la productividad de las empresas locales⁵¹, ya que Shumpeter (1935), señala que las innovaciones, el aprendizaje, la creatividad y el liderazgo, son fuentes determinantes dentro del proceso de internacionalización.

La competitividad dentro de los sistemas productivos locales.

El concepto de competitividad sistémica dentro de los sistemas productivos locales es un factor determinante, estudia la formación de un entorno capaz de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos a nivel internacional de la empresa, este proceso existe dentro de la globalización como una competencia, debido a los procesos exitosos en el este Asiático y al buen resultado del ajuste estructural dentro del proceso hacia los mercados globales, en esta investigación proponemos este modelo como herramienta para poder subsanar la imperiosa necesidad de incrementar la competitividad en las empresas locales.

2.10. EL RETO DEL DESARROLLO LOCAL.

El reto para las empresas locales nos obliga a diseñar cambios estratégicos que nos permitan encarar un mercado en el que las exigencias innovadoras, la eficiencia productiva y los sistemas de información son un factor determinante, sin embargo debemos insistir en que la competitividad difícilmente puede alcanzarse sin la creación de una base sólida de eficiencia productiva por lo que debemos de dar respuesta a las exigencias competitivas existentes y a la necesidad de internacionalizar nuestro mercado.

Políticas de reforma estructural e iniciativas locales de desarrollo.

Las políticas de reforma estructural deben tender a mejorar el funcionamiento de los mercados, suprimiendo obstáculos y rigideces derivadas del sistema de regulación. Debemos asegurar la mayor eficiencia y flexibilidad de

⁵¹ Schumpeter en The Review of Economics Statics, vol XVII No. 4 Mayo 1935, p. p. 2-10

funcionamiento, incorporando nuevas formas de organización, en donde los procesos sean mas ágiles y dinámicos, ya que la eficiencia productiva no depende tan sólo de lo que ocurre al interior de la empresa, también depende del resultado de la dotación, orientación y calidad, de la infraestructura básica, de los servicios de apoyo a la producción existentes en el entorno territorial, y de la eficiencia alcanzada en el conjunto de relaciones y redes existentes en el "cluster" al que pertenece dicha empresa.

El impacto de los cambios en la economía local.

Como es conocido, las dimensiones del cambio estructural son múltiples (tecnológica, económica, demográfica, social) y exige igualmente adaptaciones; en realidad, los cambios estructurales ponen a prueba la capacidad de mejora continua⁵² en las empresas para adaptarse a las nuevas circunstancias y condicionantes, como es la competitividad, tratando de buscar nuevas oportunidades en el ámbito global.

De esta forma, el medio local se convierte en lugar de estímulo de innovaciones y de amplificación de informaciones, actuando como suministrador de recursos estratégicos positivos para la eficiencia productiva y la competitividad empresarial.

Las adaptaciones locales hacia la competitividad.

La construcción de entornos inteligentes mediante la creación de empresas innovadoras es un eje estratégico fundamental como una forma de incorporar un valor agregado dentro del sistema productivo derivados del impacto de los procesos de globalización internacional que requiere el desarrollo de la base productiva y empresarial para incrementar el dinamismo a nivel internacional. Es importante implementar un sistema de red de información como una herramienta estratégica que nos ayude a interaccionar nuestras empresas locales con este escenario crecientemente globalizado.

⁵² Un Nuevo enfoque determinado mercadotecnia estratégica del lugar Philip Kotler Mercadotecnia de Localidades pág. 17.

Características de las iniciativas locales de desarrollo.

En el análisis de las iniciativas locales distinguimos tres formas flexibles que consideramos importantes de adaptación al cambio estructural:

- Iniciativas locales de empleo (ILE),
- Iniciativas de desarrollo empresarial (IDE)
- Iniciativas de desarrollo local (IDL).

Iniciativas locales de empleo (ILE).

Las iniciativas locales de empleo (ILE) surgen para dar respuestas a la creación de empleos independientes, a la formación de empresas innovadoras, y a la creación de actividades productivas⁵³ para tratar de encarar a nuestras empresas al cambio de actitud para la creación de empleo tratando de integrarse en los mercados internacionales.

Iniciativas de desarrollo empresarial (IDE).

Las iniciativas locales de desarrollo empresarial (IDE) buscan promover el espíritu innovador, la creatividad, y la asunción del riesgo, tratando de estimular el surgimiento de empresas en grupos de población tradicionalmente alejados de estas prácticas y actitudes, para un mejor aprovechamiento de las potencialidades existentes, poniendo en marcha la implementación de redes locales, de apoyo y seguimiento para la creación de empresas innovadoras.

Iniciativas de desarrollo local (IDL).

Las iniciativas de desarrollo local⁵⁴ (IDL) proponen cambios en las empresas locales, para provocar procesos de desarrollo dinámicos a nivel local, orientando a mejorar las condiciones para la construcción de un ambiente favorable en donde la actividad empresarial innovadora sea un factor decisivo para alcanzar los objetivos del proceso de internacionalización.

⁵³ Philip Kotler Mercadotecnia de localidades como una forma de asistir a las compañías en la promoción de la exportación Pág. 263.

⁵⁴ Philip Kotler Que deben hacer las localidades para resolver sus problemas, pag. 17.

Rasgos específicos de las iniciativas de desarrollo local.

El cambio de actitud es, uno de los rasgos específicos que estamos proponiendo en esta investigación como una visión para responder adecuadamente y con más rapidez a las ideas y oportunidades en acciones adaptándolas a los entornos específicos y a las circunstancias cambiantes como una forma de integrar a las empresas para crear empresas locales líderes.

Cómo medir la competitividad a nivel global.

El Informe de Competitividad Global del Foro Económico Mundial emplea dos enfoques distintos pero complementarios para el análisis de la competitividad. El Índice de Competitividad para el Crecimiento (Growth Competitiveness Index o GCI) mide la capacidad de una economía para lograr un crecimiento económico sustentable en el mediano plazo. Se basa en tres amplias categorías de variables: ambiente macroeconómico, instituciones públicas y tecnología.

El índice de competitividad macroeconómica (Macroeconomic Competitiveness Index o MACI) evalúa la eficacia anualmente con la que una economía utiliza su inventario de recursos. El índice se basa en dos grupos de variables: operaciones y estrategias de las empresas y calidad del ambiente nacional de negocios.

El GCI fue introducido originalmente por Jeffrey D. Sachs y Andrew Warner y desarrollado con la asistencia de John McArthur. El MICI fue desarrollado por Michael Porter, del Instituto para la Estrategia y la Competitividad de la escuela de negocios de Harvard.

2.11. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES LOCALES EN RELACIÓN AL ÁMBITO NACIONAL, INTERNACIONAL Y GLOBAL:

De acuerdo a éste análisis del estudio socioeconómico de Cajamarca en relación Perú, los análisis de internacionalización y globalización Cajamarca por sus ventajas competitivas (ubicación geográfica, costo de mano de obra y acuerdos comerciales), debiera ser uno de los principales destinos para el desarrollo de nuevos proyectos. Sin embargo, dadas las condiciones prevalecientes en los mercados internacionales, nuestra localidad y nuestro país no sólo han dejado de jugar un papel preponderante en la atracción de proyectos, sino que incluso se ha visto afectado con una gran pérdida de proyectos que ya operaban en nuestro país con vías al proceso de globalización.

Se puede observar claramente que el motor que impulsó la competitividad de nuestra localidad dentro de los mercados globalizados durante la década pasada, en la porción de la manufactura se ha ido agotando; por lo que mediante el modelo que estamos proponiendo en nuestra investigación es necesario hacer ajustes a fin de recuperar su dinamismo competitivo.

En consecuencia, los procesos de globalización y apertura comercial de nuestra localidad hacen necesario establecer en forma inmediata el modelo propuesto el cual permitirá reposicionar a la industria en el escenario mundial, consolidar las operaciones ya existentes y atraer nuevos proyectos de inversión. El objetivo será generar los recursos materiales y humanos, así como las condiciones que permitan impulsar la transición de la industria hacia el mercado internacional. Para lograr este objetivo, resulta urgente, en primer lugar, fortalecer las ventajas competitivas que tiene la ciudad respecto a los países competidores, en función a su posición geográfica, acceso preferencial bajo acuerdos comerciales y las características demográficas. Dichas ventajas además deberán ser complementadas con el modelo propuesto ya que incluye, entre otras estrategias: la adopción de políticas agresivas, desarrollo de innovación, desarrollo de un esquema competitivo, para poder competir a nivel internacional.

2.12. EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRUCTURA DE INVESTIGACIÓN.

Con la finalidad de dar respuesta al proceso de internacionalización de las empresas se han analizado distintos planteamientos teóricos que intentan explicar cómo alcanzar los mejores resultados en este proceso, en relación con la propuesta del Modelo Integral de Competitividad Económica para las empresas de Cajamarca, para fundamentar ésta investigación de acuerdo a éstas teorías que nos proporcionan una mayor garantía de validez de las hipótesis propuestas y que permite conformar con mayor claridad una estructura de investigación.

Entre los esfuerzos validos para establecer y dar certidumbre en nuestra investigación se encuentra la teoría de David Ricardo (1817), Bertil Ohlin-Heckscher (1977), y Porter (1979).

David Ricardo, demuestra el beneficio del comercio si se especializa en las áreas en las que se tiene una ventaja comparativa partiendo de la base de su análisis que los costos deben de permanecer constantes fuera cual fuere el nivel de producción.

Para esta investigación se considera que el estudio de David Ricardo constituye una base de análisis aceptable ya que hace un comparativo de los beneficios económicos que se obtiene por medio de la especialización potenciando que el comercio internacional constituye un factor de desarrollo empresarial y por ende para elevar el bienestar general.

David Ricardo introdujo la teoría de la ventaja comparativa, ésta postula que aunque se sea menos eficiente en la producción de mercancías, existe una base para el comercio benéfico recíproco, sin embargo si se especializa en la producción e internacionalización de las mercancías existirá una ventaja comparativa.

El modelo propuesto está soportado en teoría de la ventaja comparativa, e igualmente en la teoría de la organización industrial, de la ventaja competitiva, de la de ciclo de vida del producto y de internacionalización, el modelo conceptual se efectúa de la siguiente manera:

1. Se aplica la teoría de la ventaja comparativa para:
Determinar que existe un beneficio en el comercio internacional si se especializa en la producción de aquellos productos en los cuáles se tienen menores costos y exporta los mismos al mercado global.

2. Se aplica la teoría de la organización industrial para:
Determinar la integración que debemos efectuar de nuestras empresas para utilizarla en el enfoque internacional como una forma de formar grupos estratégicos que faciliten la información compartida tratando de incrementar los elementos clave a través de la innovación y desarrollo para incursionar en el mercado internacional.

3. Se aplica la teoría de la ventaja competitiva para:
Determinar las estrategias de la empresa creando un entorno que le permita a la empresa generar una posición para poder competir en la globalización y sus mercados.

4. Se aplica la teoría del ciclo de vida del producto para:
Determinar el proceso de internacionalización resaltando el papel de la innovación tecnológica como un patrón para el comercio entre países.

5. Se aplica la teoría ecléctica para:
Determinar que la inversión directa en el extranjero ofrece un marco general enfatizando los beneficios que le esperan a la empresa dentro del proceso de internacionalización.

2.13. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Actividad Económica: Actividades que tienden a incrementar la capacidad productiva de bienes y servicios de una economía, para satisfacer las necesidades humanas en un período de tiempo⁵⁵

Actividad Productiva: Proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos tales como materias primas, recursos naturales y otros, con el fin de proporcionar aquellos bienes y servicios requeridos para vivir. En un sentido restringido, la expresión se refiere a las actividades industriales y extractivas (entre estas últimas, fundamentalmente la agricultura, la minería, la silvicultura y la pesca). En un sentido más amplio, abarca todas las actividades que contribuyen al producto nacional, incluyendo actividades comerciales, financieras, de servicios y otras⁵⁶

Arancel: es el impuesto o gravamen que se aplica a los bienes, que son objeto de importación o exportación. El más extendido es el que se cobra sobre las importaciones, mientras los aranceles sobre las exportaciones son menos corrientes, también pueden existir aranceles de tránsito que gravan los productos que entran en un país con destino a otro.⁵⁷

Agente Económico: Unidad básica donde se generan y toman decisiones con respecto a la actividad económica. Un agente puede ser una persona, una empresa o cualquier organización que realice actividades económicas. Los agentes económicos típicos mencionados en la teoría económica son las personas o familias, en su papel de consumidores de bienes y servicios y como oferentes de mano de obra;

⁵⁵ Términos Económicos de Uso Habitual. Ed. Universitaria

⁵⁶ César Sepúlveda L. Definición adaptada del Diccionario de Términos Económicos.

⁵⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Arancel>

las empresas como demandantes de trabajo y oferentes de bienes o servicios; y por último, el Estado⁵⁸

Bien: Este concepto, de acuerdo a la Ciencia Económica, es muy amplio. En términos teóricos se refiere a cualquier cosa, tangible o intangible, que satisfaga alguna necesidad o que contribuya al bienestar de los individuos. En otras palabras, es todo aquello que reporta alguna utilidad o satisfacción al individuo⁵⁹

Capital: En teoría económica, es uno de los factores de la producción y comprende el conjunto de bienes materiales que, habiendo sido creados por las personas, son utilizados para producir otros bienes o servicios. Dos características importantes del capital son que su creación involucra un costo, porque es necesario utilizar recursos que podrían destinarse al consumo; y que su aplicación al proceso de producción incrementa la productividad de los otros factores productivos, tales como el trabajo y la tierra⁶⁰

Capital humano: Conjunto de conocimientos, entrenamiento y habilidades poseídos por las personas, que las capacita para realizar labores productivas con distintos grados de complejidad y especialización. Al igual que la creación del capital físico, la acumulación de capital humano requiere de un período de tiempo para que las personas puedan adquirir ciertas destrezas, permitiéndoles incrementar sus ingresos. La inversión de capital humano se realiza a través de los gastos en educación, especialización laboral, nutrición y salud⁶¹

Competitividad: la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas

⁵⁸ Términos Económicos de Uso Habitual. Ed. Universitaria.

⁵⁹ Términos Económicos de Uso Habitual. Ed. Universitaria.

⁶⁰ César Sepúlveda L. Definición adaptada del Diccionario de Términos Económicos.

⁶¹ César Sepúlveda L. Definición adaptada del Diccionario de Términos Económicos.

que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan.⁶²

Constructo: Es un concepto, sin embargo tiene un sentido adicional, el haber sido inventado o adoptado de manera deliberada y conciente para un propósito científico especial.⁶³

Demanda: Cantidad máxima de un bien o servicio que un individuo o grupo de personas está dispuesto a adquirir a un determinado precio. Refleja la voluntad y capacidad económica de adquirir un determinado bien por parte de todas las personas que manifiestan una necesidad capaz de ser satisfecha por el consumo del bien referido⁶⁴

Diversificación de productos: es el proceso por el cual una empresa pasa a ofertar nuevos productos y entra en nuevos mercados, por la vía de las adquisiciones corporativas o invirtiendo directamente en nuevos negocios.⁶⁵

Distribución: Forma en que se reparte el ingreso nacional o la riqueza de una sociedad entre los factores de la producción o entre las personas⁶⁶

Empresa: En economía, agente económico o unidad autónoma de control y decisión, que al utilizar insumos o factores productivos los transforma en bienes y servicios o en otros insumos. No se trata de una entidad legal, sino de una organización que tiene objetivos definidos, como el lucro, el bien común o la beneficencia, y para cuya consecución utiliza factores productivos, produciendo bienes y servicios⁶⁷

⁶² http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresa_un_nuevo_concepto

⁶³ (Kerlinger 1997, p. 31)

⁶⁴ César Sepúlveda L. Definición adaptada del Diccionario de Términos Económicos.

⁶⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Diversificaci%C3%B3n>

⁶⁶ César Sepúlveda L. Definición adaptada del Diccionario de Términos Económicos.

⁶⁷ César Sepúlveda L. Definición adaptada del Diccionario de Términos Económicos.

Empresa Exportadora: Aquélla que concentra su actividad productiva en el país de origen y que comercializa sus bienes o servicios en al menos un mercado exterior.⁶⁸

Escalamiento Tipo Likert: Es una técnica para determinar si un conjunto de afirmaciones reúnen los requisitos de un tipo particular de escala⁶⁹

Factor productivo: Es todo recurso requerido para producir bienes y servicios. Los factores productivos se clasifican en varias categorías amplias, a saber: tierra, trabajo, capital y tecnología. A veces se considera como otro factor productivo la capacidad empresarial⁷⁰

FOB: Del inglés free on board, puesto a bordo. Fórmula de pago o clave utilizada en el comercio internacional para indicar que el precio de venta de un determinado artículo incluye el valor de la mercancía y los gastos de transporte y maniobra necesarios hasta ponerla a bordo del barco que ha de transportarla al país de destino, pero excluye el seguro y el flete.⁷¹

Integración vertical: es cuando la empresa busca ganar eficiencia y reducir costes, puede ser de dos formas:

Integración vertical hacia atrás: Una empresa decide comenzar a producir los materiales que utiliza en la fabricación de su producto principal y que antes compraba a un proveedor.
Integración vertical hacia delante: Una empresa puede utilizar los productos que produce.⁷²

Inversión Extranjera Directa (IED): es la colocación de capitales a largo plazo en algún país extranjero, para la creación de empresas

⁶⁸ Pla y León (2004); Jarillo y Martínez (1991); Dunning (1981); Root (1994), entre otros.

⁶⁹ (Edwards 1957, p. 39).

⁷⁰ César Sepúlveda L. Definición adaptada del Diccionario de Términos Económicos.

⁷¹ <http://www.economia48.com/spa/d/fob/fob.htm>

⁷² <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-diversificacion>

agrícolas, industriales y de servicios, con el propósito de internacionalizarse. En inglés se habla de *Foreign Direct Investment* o *FDI*.⁷³

Mercado: Conjunto de transacciones que se realizan entre los compradores y vendedores de un bien o servicio; vale decir, es el punto de encuentro entre los agentes económicos que actúan como oferentes y demandantes de bienes y servicios. El mercado no necesariamente debe tener una localización geográfica determinada; para que exista es suficiente que oferentes y demandantes puedan ponerse en contacto, aunque estén en lugares físicos distantes. Por lo tanto, el mercado se define en relación a las fuerzas de la oferta y la demanda, constituyéndose en el mecanismo básico de asignación de recursos de las economías capitalistas⁷⁴

Modelo económico: En economía, tiene dos significados distintos. En economía matemática es una representación teórica del funcionamiento pretendido de los diversos procesos de la economía, utilizando variables y relaciones lógicas entre las mismas. Como en otros campos, son representaciones simples que ayudan a la comprensión de sistemas más complicados, a menudo utilizando técnicas matemáticas.

El vocablo "modelo económico" también tiene otro sentido en economía política. En este sentido, se refiere a los conjuntos de procesos sociales y producción dictaminados por el Estado, y busca asegurar la mejor relación posible entre las empresas y las economías domésticas, los principales participantes de la actividad económica. Sus criterios principales son la homogeneidad, que las normas sean parejas para todos, y la transparencia, que las normas sean conocidas y respetadas por todos.

Se distinguen tres grandes clases de modelos económicos

⁷³ http://es.wikipedia.org/wiki/Inversi%C3%B3n_extranjera_directa

⁷⁴ César Sepúlveda L. Definición adaptada del Diccionario de Términos Económicos.

- La economía de mercado: Se basa en la premisa de que la economía podría autoregularse en forma satisfactoria, y apunta a que la intervención del Estado en la misma sea mínima.
- La economía dirigida: Por el contrario, hace que el estado controle todos los aspectos de la vida económica. No permite la existencia de la propiedad privada
- La economía mixta es un punto intermedio entre la economía de mercado y la economía dirigida.⁷⁵

Núcleo empresarial: Se define núcleo empresarial a la "alianza estratégica entre empresas o grupos de empresas, las cuales colaboran para alcanzar objetivos comunes y permanentes, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de sus integrantes".⁷⁶

Política económica: Conjunto de medidas que aplica la autoridad económica de un país tendiente a alcanzar ciertos objetivos o a modificar ciertas situaciones, a través de manejos de algunas variables llamadas instrumentos. La definición de la política económica impone a la autoridad la doble tarea de seleccionar y jerarquizar las metas u objetivos y asignar a ellos los instrumentos que permitirán alcanzarlos. Los objetivos de la política económica son conseguir el pleno uso de los recursos, obtener una alta tasa de crecimiento de la economía, mantener un nivel de precios estable, propender al equilibrio externo y lograr una distribución justa del ingreso⁷⁷.

Riqueza: La riqueza económica de una nación está constituida por la reserva total de bienes, servicios, factores productivos y recursos naturales. Vale decir, la riqueza incluye la reserva de casas, maquinarias, caminos, escuelas, tecnología, educación, yacimientos mineros, etc. La riqueza de un individuo es su reserva total de posesiones tangibles e intangibles con un valor de mercado. Ello implica

⁷⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_econ%C3%B3mico

⁷⁶ CASTAN Jordi, PEREYRA Eduardo, MÜLLER-GLODDE Rainer, LEHMANN Simone. *Manual de trabajo con Núcleos para el consejero*. Unión Europea Mayo 2010

⁷⁷ *Términos Económicos de Uso Habitual*. Ed. Universitaria

que dicha reserva debe ser intercambiable por dinero o por otros bienes⁷⁸

Teoría Económica: cada una de las hipótesis o modelos que pretenden explicar aspectos de la *realidad económica*. En la teoría económica se distinguen dos enfoques diferenciados: Microeconomía y Macroeconomía⁷⁹

Trabajo: Factor productivo que consiste en el esfuerzo humano aplicado a la producción de la riqueza. Es el factor productivo básico, pues sin él no es posible subsistir ni satisfacer las necesidades humanas. El trabajo humano describe el conjunto de servicios productivos representados por el esfuerzo físico, las aptitudes y la habilidad intelectual y artística de las personas. Por ello el trabajo es un concepto genérico, que engloba aptitudes y esfuerzos de muy diversa índole. La remuneración de este factor es el salario, el cual se determina en el mercado de trabajo⁸⁰

Variable Dependiente: Son las variables de respuesta que se observan en el estudio y que podrían estar influenciadas por los valores de las variables independientes.⁸¹

Variable Independiente: Son las que el investigador escoge para establecer agrupaciones en el estudio, clasificando intrínsecamente a los casos del mismo. Un tipo especial son las variables de control, que modifican al resto de las variables independientes y que de no tenerse en cuenta adecuadamente pueden alterar los resultados por medio de un sesgo.⁸²

Ventaja absoluta (en el comercio internacional): La capacidad del país A para producir un bien más eficientemente (es decir, una mayor

⁷⁸ César Sepúlveda L. Definición adaptada del Diccionario de Términos Económicos.

⁷⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_econ%C3%B3mica

⁸⁰ (César Sepúlveda L. Definición adaptada del Diccionario de Términos Económicos).

⁸¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Variable_dependiente#Seg.C3.BA_n_la_influencia

⁸² http://es.wikipedia.org/wiki/Variable_dependiente#Seg.C3.BA_n_la_influencia

producción por unidad de factor) que el B. La posesión de una ventaja absoluta no significa necesariamente que A pueda exportar con éxito esta mercancía a B. Este también puede tener una ventaja comparativa.⁸³

Ventaja comparativa: Teoría formulada por David Ricardo en 1817 que explica el origen de las enormes ganancias que genera el libre comercio más allá de la explicación dada por la teoría de la ventaja absoluta. Según la teoría de la ventaja comparativa, aunque un país no tenga ventaja absoluta en la producción de ningún bien, le conviene especializarse en la producción de aquellas mercancías para las que su desventaja sea menor, y el país que tenga ventaja absoluta en la producción de todos los bienes debe especializarse en la producción de aquellos cuya ventaja sea mayor. La teoría de la ventaja comparativa constituye una explicación del comercio internacional basada en las diferencias de los costes del trabajo entre los países. La ventaja competitiva de una empresa y la ventaja comparativa (o la absoluta) de un país pueden converger o hallarse en discordancia, lo cual reforzará o atenuará, respectivamente, su potencialidad. (Véase Ventaja absoluta, teoría de la, y también Ventaja competitiva.)⁸⁴

Ventaja competitiva. Mejor posición que los competidores en el mercado⁸⁵

⁸³ <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/Glosario?indice=5.0&letra=V>

⁸⁴ <http://www.economia48.com/spa/d/ventaja-comparativa-teoria-de-la/ventaja-comparativa-teoria-de-la.htm>

⁸⁵ <http://www.emprendedoresucu.com/diccionario.htm>

Capítulo III

MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS

CAPITULO III: MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS

3.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se describe el modelo propuesto para aportar una explicación al proceso de internacionalización de las empresas de Cajamarca. Se determinan y describen las variables que se proponen para integrar el modelo. A partir de los resultados obtenidos en investigaciones previas, y de las variables propuestas en el nuevo constructo, se determina el Modelo Integral denominado Modelo de Competitividad Económica en Cajamarca que será la base de la presente investigación. También se establece la hipótesis a probar.

3.2. IDENTIFICACIÓN DE UN NUEVO CONSTRUCTO PARA EL MODELO

De acuerdo con esta investigación, se ha identificado hasta este momento que el proceso de internacionalización de las empresas locales representa un área de oportunidad desde la perspectiva planteada para que las empresas puedan internacionalizarse.

De esta forma, esta investigación pretende aportar este nuevo enfoque al proceso de internacionalización de las empresas; que responda a las siguientes interrogantes; ¿por qué creemos que las empresas deben internacionalizarse?, ¿qué ventajas impulsan dicha posibilidad? y ¿cómo deberá desarrollarse ésta nueva estrategia? Considerando ésta aportación adicional a los ya analizados por el Modelo de la Ventaja Comparativa de David Ricardo.

Un factor que puede ser relevante en la implementación de ésta nueva herramienta, es la creación de empresas innovadoras con enfoque internacional, y que no había sido considerado anteriormente, Sin embargo es imprescindible relacionarlo con el cambio de actitud para adoptar ésta nueva herramienta e integrarla completamente en su aplicabilidad a todas las empresas locales.

Un ejemplo de esto sería tener como objetivo una visión integrada y coherente de las principales contribuciones al proceso de internacionalización y seguir un planteamiento en donde se incluya este nuevo enfoque y aportación que permita llegar a dominar ésta nueva herramienta para incrementar la actividad internacional de la empresa.

El proceso de internacionalización mediante la creación de empresas innovadoras con enfoque internacional, se puede considerar como un costo que se tiene que asimilar completamente para mejorar la posibilidad de competir en un ambiente globalizado.

Evidentemente de acuerdo a la magnitud de la problemática que se le presente, la empresa identificará y percibirá un nivel de costo.

Si se crean empresas innovadoras con enfoque internacional, se podrá adoptar el Modelo como una herramienta de uso permanente. En las empresas ya establecidas, también permitirá un costo menor comparado con los beneficios esperados ya que al efectuar innovaciones en su proceso de producción apoyados con el Modelo Integral de Competitividad Económica, proporcionará un efecto positivo en la intención de utilizarlo permanentemente en las empresas locales.

Es importante establecer el proceso de internacionalización dentro del concepto de innovación como un constructo, dimensionarlo, determinar su significado para la explicación, análisis, guías de acción, metodología e indicadores como soporte en el manejo de la información que nos proporcione respuestas y contribuyan a comprender y nos permitan la aplicabilidad del conocimiento de la actividad internacional de la empresa.

El análisis del concepto de innovación como una ventaja competitiva no es una idea nueva ya que este concepto ha sido estudiado en forma extensa por Porter (1990), Shumpeter (1954), Vernon (1966) y Ohmae (1991) y han generado formalizaciones como el caso de la Teoría de la Ventaja Comparativa David Ricardo (1817), Ohlin (1977) y Renau (1996).

En función de los conceptos expresados sobre la innovación dentro de las empresas como un proceso de internacionalización; tiene lugar en un trabajo profesional, y los lineamientos de la Teoría de la Ventaja Comparativa. Consideramos que existe una influencia significativa en la decisión de utilizar el Modelo propuesto para mejorar la posibilidad de competir en un ambiente globalizado en el proceso de internacionalización de las empresas locales, basado en la Teoría de la Ventaja Comparativa de David Ricardo.

3.3. DESCRIPCIÓN DEL MODELO

Modelo de Competitividad Económica para las Empresas en Cajamarca

La creación de empresas innovadoras como estrategia de Internacionalización

El nuevo siglo es el siglo del conocimiento. Tendrán el liderazgo aquellas empresas que sean capaces de una constante generación de ideas que permitan anticiparse a la realidad cambiante e impredecible del mundo de los negocios. La investigación firmemente anclada en los problemas reales de las empresas es la clave para conseguirlo.

En este sentido, se viene produciendo un cambio en la manera de abordar el trabajo de las empresas, hacia su internacionalización, para el modelo propuesto tomamos en cuenta la teoría de David Ricardo (1817), en su enfoque internacional y la teoría de la ventaja competitiva de Porter (1990).

Consideradas en la propuesta de utilizar el modelo de competitividad propuesto para apoyar a las empresas locales en el proceso de internacionalización.

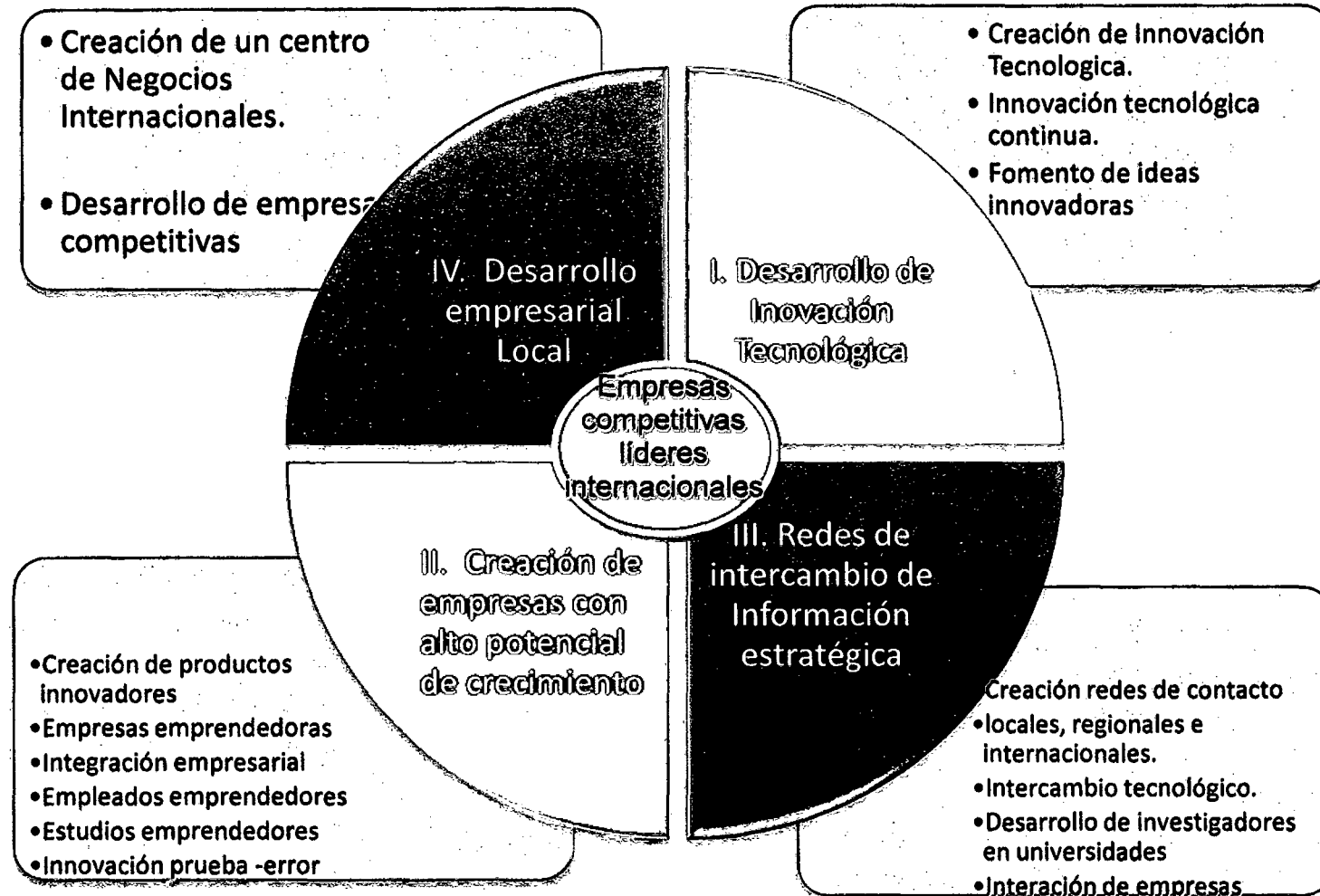
El modelo propuesto:

El Modelo Integral de Competitividad Económica (MICE), es un mecanismo para la creación de empresas líderes, mejorar la competitividad e internacionalizar los procesos de producción de las empresas de Cajamarca. Apoyando la internacionalización de las mismas y favoreciendo su inserción en los procesos de globalización de la economía mundial.

3.4. OBJETIVOS DEL MODELO

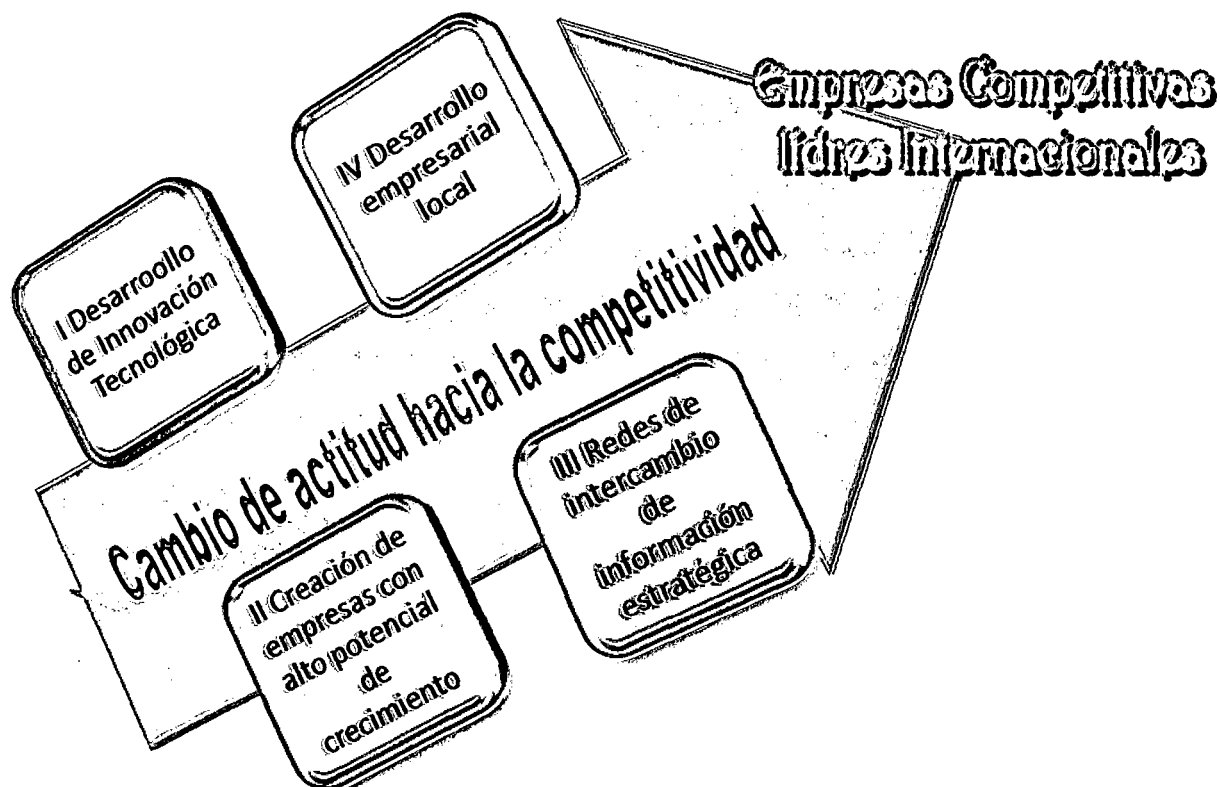
- Reforzar y apoyar los esfuerzos regionales e internacionales existentes con el objeto de promover la cooperación interinstitucional e Interempresarial como mecanismo para el desarrollo de las empresas locales.
- Promover y apoyar las experiencias exitosas de concertación interinstitucional e interempresarial, la formación de cadenas de empresas innovadoras y la creación de proveedurías locales.
- Contribuir al proceso de consolidación de los procesos de internacionalización de las empresas y a la creación y consolidación de los consorcios de exportación.
- Contribuir en el reforzamiento de las capacidades de las instituciones de apoyo empresarial a través del intercambio de experiencias y fortalecimiento del componente de información.
- Fortalecer la capacidad tecnológica de las empresas.
- Promover el desarrollo sustentable en las empresas.
- Incrementar el empleo
- Incrementar el empleo especializado
- Incrementar el número de empresarios
- Incentivar a los alumnos de las instituciones educativas a ser emprendedores.

FIGURA 5. Modelo propuesto
Modelo Integral de Competitividad Económica (MICE)



Fuente: Modelo Integral de Competitividad Económica / Elaboración propia

**FIGURA 6. Componentes Principales del Modelo MICE
Proceso de decisión**



Fuente: Modelo Integral de Competitividad Económica
Elaboración propia

A continuación describimos el modelo inicial propuesto: (Figura 1).

3.5. COMPONENTES PRINCIPALES MODELO MICE

El Modelo Está Basado En Cuatro Pilares.

1. Una nueva cultura de la innovación tecnológico-industrial.

Se fijarán las bases del desarrollo de la innovación tecnológica-industrial.

- **La Creación de Innovación Tecnológica:** Desarrollar dentro de las empresas la tecnología de punta necesaria que les permita desarrollar productos competitivos y la evolución de los mismos.
- **Innovación Tecnológica Continua:** Desarrollar estrategias que les permitan la evolución y promoción de la manufactura tradicional en donde las empresas involucren sus diseños tecnológicos competitivos.
- **Fomento de Ideas Innovadoras:** Preparar dentro de las Universidades la materia prima principal de este modelo, recursos humanos con calificación excelente e ideas innovadoras.

Como resultado del primer punto se fijarán las bases del conocimiento sostenido sobre los cimientos de la innovación tecnológica continua y la calidad de los recursos humanos.

2. Una nueva cultura de la creación de empresas con alto potencial de crecimiento.

El cambio de actitud dará como resultado el mejor entorno del mundo para crear empresas.

- **Creación de Empresas Innovadoras.** Desarrollar un programa que permita crear empresas nacionales con características de clase mundial.

- **Creación de Productos Innovadores.** Promover dentro de las empresas la generación de nuevos productos, procesos y servicios competitivos que den como resultado precios competitivos en cualquier parte del mundo.
- **Integración Empresarial.** Integrar las empresas innovadoras mediante una cadena productiva a efecto de mantener la competitividad a largo plazo.

2.13.1. Empleados Emprendedores. Establecer un Producción Minera

- de especialización dentro de las empresas mediante el cual se prepare a empleados para que proporcionen ideas con futuro en el mercado internacional.
- **Estudiantes emprendedores.** Establecer un programa de emprendedores dentro de las universidades mediante el cual se prepare a alumnos para que proporcionen las ideas de empresas innovadoras con alto potencial de crecimiento.
- **Innovación Prueba-error.** Identificar y promover proyectos que puedan ser viables dentro del mercado como empresas innovadoras como parte del proceso de innovación de productos.

Como resultado del segundo punto se establecerá como prioridad el trabajo científico y la formación de empresas emprendedoras con un alto potencial de crecimiento lo que nos proporcionará un mejor entorno para la creación de empresas.

3. Redes de intercambio de información estratégica.

Una nueva cultura de redes de información empresarial.

- **Creación de redes de Contactos Locales-Regionales-Internacionales.** Promover para que las empresas nacionales se integren con el mercado internacional digitalmente con la finalidad de incrementar su eficiencia y competitividad.
- **Intercambio Tecnológico.** Buscar generar un círculo virtuoso promoviendo la integración a los procesos productivos de las empresas locales de las mejores tecnologías de información en vías del incremento de la competitividad.
- **Desarrollo de Investigadores en Universidades.** Creación de grupos de investigación tecnológica a través de la formación de recursos humanos de alto nivel (jóvenes brillantes) mediante la incorporación de doctores y estudiantes con ideas innovadoras en las empresas mediante convenios de prácticas empresariales.
- **Interacción de Empresas.** Desarrollar programas de capacitación para las empresas orientadas a la integración, con el objeto de desarrollar una cultura informática que les permita tener acceso a la información empresarial internacional.

Como resultado del tercer punto se establecerá el proceso en donde la fuerza de las redes sociales de intercambio con información especializada como dinamizadores del entorno dará como resultado que la innovación se maximice cuando se desarrolle este proceso.

4. Desarrollo empresarial local.

Desarrollar una cultura de integración Universidad- Empresa para la explotación del paradigma de las empresas integradas con tecnología de punta.

- **Creación de un Centro de Negocios Internacionales.** Crear centros en las Universidades que sean el centro de desarrollo de información y procesos administrativos que permita promover el establecimiento y la certificación de proveedores sustentado en las tendencias mundiales de disminuciones continuas en los precios de los productos finales.
- **Desarrollo de Empresas competitivas.** Crear una cadena de proveeduría con las empresas innovadoras, ya que necesitamos contar con empresas que produzcan y contribuyan con precios y calidad competitivos, dada la necesidad de contar con este tipo de empresas con iniciativas de nuevos proyectos y como consecuencia la internacionalización de las empresas locales.

Como resultado del cuarto punto se hace realidad la ventaja comparativa haciendo resaltar su ventaja competitiva (ubicación geográfica, costo de mano de obra y acuerdos comerciales), de proyectos detonadores del desarrollo empresarial local, y jugando un papel preponderante en la atracción de proyectos internacionales.

3.6. HIPÓTESIS PROPUESTA

Existe una abundante cantidad de literatura que ha abordado el fenómeno de la actividad exportadora de las empresas, ha sido un punto de interés de los investigadores. Estas teorías centran su atención en las características de las empresas y su comportamiento exportador como el principal determinante de la competitividad como la teoría de la ventaja comparativa. Basados en esta teoría, se considera que el modelo puede tener influencia significativa en el proceso de internacionalización de las empresas.

HI: El uso del Modelo Integral de Competitividad Económica incide en la competitividad de las MYPES para que éstas logren su fortalecimiento e internacionalización.

Para la verificación de la hipótesis se hará mediante la identificación y la medición de los resultados que las actividades y los productos generan en los beneficiarios finales.

Las actividades y servicios prestados para el desarrollo del modelo en los empresarios de las MYPES en Cajamarca fueron gracias al apoyo de la Unión Europea mediante la cooperación del programa AL-INVEST IV

Como se mencionó previamente esta hipótesis tiene como fundamento la Teoría de la Ventaja comparativa. En esta investigación se intenta probar esta hipótesis a través de determinar la significancia de alguna(s) de las variables que definimos para este constructo y que son especificadas en el modelo conceptual.

La comprobación de las variables propuestas no es un trabajo sencillo, debido a que en el ambiente de las empresas locales debe existir una variedad amplia de interacciones e influencias entre las variables y se dificulta el establecer y registrar todas las mediciones. Sin embargo fue necesario encontrar aquellas variables propuestas que tengan un significado importante para esta investigación. De tal manera que nos proporcione una certidumbre de que el modelo propuesto es relevante para el proceso analizado.

Capítulo IV

METODOLOGÍA

CAPITULO IV: METODOLOGÍA

4.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se describe la metodología de investigación seguida. Los aspectos que componen esta metodología son el diseño de investigación, el modelo de ésta, el diseño del sistema de indicadores para el monitoreo, las características de la muestra, las actividades desarrolladas durante el programa, el procedimiento de aplicación del instrumento de medición y las herramientas estadísticas.

4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se diseñó una investigación consistente en la aplicación de un modelo de competitividad económica en base a las teorías de la Organización Industrial, de la Ventaja Competitiva, del Ciclo de Vida del Producto, Ecléctica, de Internacionalización y de la Ventaja Comparativa como teoría de soporte. Después se hizo un estudio desarrollado a través de encuestas. En este estudio se utilizó un instrumento de medición previamente diseñado de acuerdo a las variables de interés.

Uno de los principales propósitos de este estudio es el de proponer el uso del modelo en un ambiente empresarial, mediante la identificación y la medición de los resultados (directos o indirectos, cuantificables o intangibles, de corto plazo o de mediano alcance) que las actividades y los productos generan en los beneficiarios finales. Dicho en otras palabras, interesa, a través del Sistema(base de datos de los empresarios), aportar datos e información relevante, sintética y sólida sobre la "pertinencia, uso y eficacia" de las actividades del modelo, tomando como foco de atención lo que las diversas acciones aportan a los beneficiarios finales; en ese sentido interesa especialmente observar cómo ha sido la comprensión, apropiación, utilización y capitalización por parte de los beneficiarios de las actividades realizadas y cuáles han sido los primeros efectos que estas acciones tienen en el comportamiento económico de las empresas MYPES en su gestión, competitividad, internacionalización, desempeño económico, posicionamiento de mercado, etc.

Se encuestó a diferentes empresas con diferentes giros de negocio, con el fin de obtener resultados generalizables en este ambiente, tratando de identificar el usuario potencial del modelo propuesto.

La información de las empresas de Cajamarca se obtuvo por medio de la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, en donde se nos proporcionó el listado de las empresas que se encuentran registradas en esa dependencia.

4.3. EL SISTEMA DE INDICADORES PARA UN MONITOREO ORIENTADO A RESULTADOS

El Sistema de Indicadores está compuesto por los siguientes componentes:

- a) Líneas de Base, MYPES e Instituciones
- b) Encuestas de resultados a empresas MYPES
- c) Indicadores
- d) Breves Informes sobre los Indicadores

El Sistema está integrado por cinco etapas, las que permitirían poder hacer una lectura del flujo de resultados y también tener una primera aproximación a los resultados finales en relación con los objetivos generales del Modelo

4.4. IDENTIFICACIÓN Y MEDICIÓN DE RESULTADOS DEL MODELO

Con el propósito de presentar una idea más clara de la investigación realizada se presenta los indicadores de la utilización del modelo

Indicadores a nivel de empresas MYPES

Indicador de Pertinencia (E1). Este indicador intenta rescatar la importancia relativa de las diferentes temáticas de competitividad y de gestión empresarial implementadas a través de las diferentes actividades llevadas a cabo en el programa.

Indicador de Efectividad (E2). Este indicador intenta poner de manifiesto en qué medida las actividades y servicios brindados por el programa han sido utilizados y han tenido consecuencias en la firma en aspectos concretos de la gestión y competitividad de las firmas.

Indicador de Mejora Capacidades Competitivas (E3). Este indicador intenta medir los efectos de las actividades en las capacidades del staff directivo de las MYPES, sea éste de una persona (dueño o empresario) o de un equipo directivo.

Buena parte de los cambios en los comportamientos de las empresas están asociados a capacidades, aptitudes y actitudes de su cuerpo directivo empresarial y del sistema de relaciones en el cual éste se desenvuelve.

Indicador de Efectos en la Empresa (R1 y EE). El indicador de Efectos en la Empresa es la suma de los tres indicadores anteriores; a nivel de firma $E1+E2+E3= R1$. Ahora, estos Efectos pudieron o no haberse trasladado inmediatamente a la performance desempeño económico-financiera y competitiva de la empresa, que llamaremos Evolución Económica (EE)

4.5. DISEÑO DE LA MUESTRA

Aunque el modelo de estudio podría aplicarse a cualquier empresa, en esta investigación se orientó a micro y pequeñas empresas ya que estas son las empresas de mayor número en la ciudad de Cajamarca, por lo tanto donde existe mayor potencial de beneficio al usar el modelo.

La muestra se escogió mediante el muestreo por conveniencia ya que la investigadora escogió a los participantes que tenían la accesibilidad y disponibilidad de participar en las actividades del programa, y de ser estudiados, obteniendo una población de empresas con las siguientes características:

- Empresas exportadoras y no exportadoras de distintos giros de negocios de la ciudad de Cajamarca, empresas con las que se discutió el uso del modelo.
- Empresas que tengan una trayectoria en el mercado de 2 años aproximadamente, esto debido a que este lapso de tiempo es el apto para que la empresa haya realizado acciones tendientes a obtener cierto posicionamiento en el mercado.
- Empresas asociadas a la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, ya que mediante esta institución el programa AL-INVEST brinda acceso a las empresas a participar en actividades y servicios provistos en el modelo.

4.6. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Se escogió una muestra de 50 empresas mediante el muestreo por conveniencia, se entregó a cada empresa que un formulario para conocer el diagnóstico o situación inicial de las empresas y un formulario de línea base para conocer el perfil de la empresa; luego de haber participado en el programa con actividades dirigidas a incrementar la competitividad se les entregó la encuesta de desempeño competitivo e impacto del modelo que a su vez se dividió en 4 formularios.

4.7. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El instrumento de medición basado en un formulario y una encuesta de desarrollo competitivo que constan de diferentes secciones, estas secciones se referencian por las letras A a E.

Formularios, descripción de cada campo:

Línea de base: Perfil empresarial.

Sección A1 Información básica para obtener la información de las empresas participantes

Sección A2 Internacionalización, se pide información sobre la experiencia en procesos de internacionalización de la empresa, y la medición de la variable por medio de la variable ventas y exportaciones anuales al año anterior al inicio de las actividades en el modelo

Sección A3 Posicionamiento Empresarial, consiste en una serie de preguntas de las actividades de la empresa antes de iniciar en el programa para la medición del posicionamiento empresarial.

Encuesta de Desempeño Competitivo

A. Datos generales de su empresa

B. Actividades desarrolladas en el marco y con el apoyo del programa

Formulario E1. Consiste en preguntas para medir la participación de la empresa en actividades del programa que fueron dirigidas a mejorar las capacidades empresariales.

Formulario E2. Consiste en preguntas para medir los aspectos en que se ha mejorado efectivamente la competitividad de las empresas como consecuencia directa o indirecta de las actividades del programa.

Formulario E3 Consiste en preguntas para medir cómo las actividades del programa han contribuido en la mejora de sus capacidades competitivas y empresariales del dueño o de los directivos de la firma.

Formulario E4. Consiste en variables económicas sobre la participación de la empresa en el programa y la evolución de las variables económicas en el 2011 en relación al año anterior.

4.8. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

A continuación se describen las definiciones de las diferentes variables en el instrumento de medición.

Medición de la Variable Dependiente.

V.D.: El uso del Modelo Integral de Competitividad Económica

Se mide mediante los indicadores de Pertinencia, Efectividad, Mejora en las capacidades competitivas y efectos en la empresa.

Medición de las Variables Independientes.

V.I.: Las variables que componen cada uno de los indicadores.

Se mide también mediante los indicadores.

Las variables independientes de cada indicador son las siguientes:

Variables del indicador de Pertinencia - Formulario E1

1. Capacitación grupal Gestión de la empresa.
2. Aspectos técnico-productivos.
3. Grupos empresariales, experiencia.
4. Grupos de exportadores, ferias
5. Conferencias y talleres.
6. Asesoramiento gestión empresarial.
7. Asistencia técnica en procesos producción y tecnología.
8. Asistencia técnica en diseño.

9. Información de mercados externos.
10. Asistencia técnica en comercio exterior y marketing.
11. Participación individual en ferias comercial externas.
12. Participación ruedas de negocios.
13. Participación ferias comerciales.
14. Asistencia técnica normas de calidad u origen
15. Consultoría internacionalización.

Variables del indicador de Efectividad - Formulario E2

1. Innovación de diseño, diversidad de modelos
2. Incorporación de nuevos productos
3. Mayor calidad de producto
4. Posicionamiento de mercado
5. Incorporación de norma de origen
6. Acceso a nuevos clientes nacionales
7. Desarrollo de Marca propia
8. Mejor acceso al financiamiento crediticio
9. Avance tamaño de negocio más adecuado, rentable y eficiente
10. Mayor capacidad de endeudamiento
11. Menor costo por unidad producida
12. Menor devolución por fallas de fabricación
13. Menor stock de productos no vendidos
14. Mejor rentabilidad
15. Mejores contactos comerciales en el extranjero

Variables del indicador de Mejoras en las Capacidades Competitivas - Formulario E3

1. Gestión global económica de su empresa y negocio
2. Establecer/revisar objetivos y metas empresariales concretas
3. Ampliar sus conocimientos
4. Desarrollo de una estrategia de inserción internacional
5. Preparación de un Plan de Negocios
6. Implementación de un sistema de costos

7. Programación del flujo de caja
8. Gestión comercial
9. Identificación de ventajas competitivas reales y potenciales
10. Herramientas vinculadas con los procesos de exportación
11. Gestión ambiental, manejo de residuos y contaminantes
12. Uso herramientas informáticas
13. Nuevos contactos empresariales y comerciales a través del programa
14. Conocimiento otras fuentes de apoyo técnico y de políticas públicas
15. Resultó útil la actividad de grupos –núcleos, consorcios, clúster
16. desarrollo de ventajas competitivas grupales
17. Participa en nuevas redes empresariales
18. Estimulo a su aptitud emprendedora
19. Utilizó información publicada del programa
20. Participó con otros empresarios en la identificación de futuras acciones competitivas grupales.
21. Desarrollo plan o programa orientado al investigación, desarrollo e innovación.

Variables del indicador de efectos en la empresa: Formulario E4

1. Empleo permanente no familiar (personas)
2. Empleo familiar
3. Empleo temporal
4. Ventas o facturación
5. Gastos en capacitación de recursos humanos
6. Gastos en asesores externos
7. Exportaciones en soles
8. Expos a otros países en soles
9. Rentabilidad e ingresos
10. Inversión en maquinaria y equipos
11. Inversión en investigación, desarrollo e innovación

Variable de control**V.C.:** Tamaño de la empresa

La validación de las mediciones anteriores se logró con una muestra de 50 empresas, la cual se escogió mediante el muestreo por conveniencia.

4.9. ESCALAS DE MEDICIÓN

Una vez definidas las variables, es necesario cuantificarlas para poder analizarlas y expresarlas matemáticamente. Por lo anterior, se hace necesario el uso de escalas para poder cuantificar el instrumento de medición.

Para esta investigación, se utilizó la escala de Likert, presenta enunciados positivos y negativos acerca de un objeto de actitud. Al responder, los individuos indican su reacción asignando un número a cada una:

<ul style="list-style-type: none"> • Muy Mala. (1) • Mala. (2) • Regular. (3) • Buena. (4) • Muy Buena. (5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Imprescindible y de alto valor. (5) • Necesaria y muy útil. (4) • Positiva pero prescindible. (2) • Poco relevante. (1)
<ul style="list-style-type: none"> • Nada. (0) • Poco. (1) • Algo. (2) • Bastante. (4) • Mucho. (5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Descendió. (0) • Estancado o crece menos de 5%. (1) • Creció entre 5% y 10%. (3) • Creció más del 10%. (4)

4.10. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

La investigación consiste en un estudio de campo, en el cual se aplica una encuesta como instrumento de medición de las variables del modelo propuesto.

El objetivo de la aplicación del instrumento de medición en el estudio de campo es que en él se registran mediciones de las variables que componen el modelo propuesto, en empresas locales a las que se les explicó el modelo y están considerando su utilización.

Posteriormente a través de análisis estadísticos se determinó a través de indicadores si el modelo influye significativamente en el proceso investigado.

4.11. PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN

Para obtener la muestra final se escogió a diferentes empresas de diferentes giros de negocios de la ciudad, asociadas a la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, y que participaron en el programa AI-INVEST con actividades dirigidas a incrementar la competitividad de las MYPES, con el crecimiento productivo e internacionalización de los negocios, con la expansión de las capacidades innovativas y con el fortalecimiento de las capacidades y competencias de las instituciones empresariales en sus diferentes ámbitos de actuación, para lograr la consolidación del sector de empresas MYPES, el desarrollo fue el siguiente:

Se escogió empresas que podían contestar las encuestas y estaban dispuestas a ser parte del programa, se contactó telefónicamente y mediante una entrevista a cada empresa, las primeras encuestas se dejaban en la empresa para que fueran contestadas, luego se les invitó a participar de actividades dirigidas a aumentar la competitividad y el grado de Internacionalización mediante el programa AI-INVEST para luego medir los resultados.

En todo momento se ofreció que se tendría disponibilidad para atender cualquier duda que surgiera, y se pusieron a disposición celular, teléfono y correo electrónico.

4.12. ACTIVIDADES LLEVADAS A CABO EN EL PROGRAMA AL-INVEST IV DURANTE EL MES DE OCTUBRE DEL 2010 HASTA SETIEMBRE DEL 2011

La metodología de trabajo está orientada para trabajar con núcleos, consorcios y clústeres, para esta investigación se escogió trabajar con Núcleos Empresariales (NE) debido a las ventajas que éstos ofrecen respecto a los otros como:

- Los clústeres y los consorcios en general no tienen como objetivo 'mirar hacia dentro de la empresa', sino más bien están orientados a mirar hacia fuera. Priorizan las acciones y los resultados en conjunto y exigen un nivel de compromiso y de formalización mayor que los Núcleos. Los consorcios de exportación exigen un marco legal propio y un compromiso mayor de las empresas que asumen responsabilidades mayores que en los Núcleos.
- Los Núcleos tienen como primer objetivo mejorar la propia empresa de cada participante, a partir de identificar problemas y necesidades de interés común. El conjunto de empresas que participan de un Núcleo al mejorar, acaban contribuyendo al desarrollo del sector, sin que este sea el objetivo inicial de ninguno de los empresarios que participan
- Los Núcleos por estar vinculados a las cámaras no necesitan de formalización jurídica. Son fáciles de constituir y nuevas empresas pueden incorporarse sin dificultad. Los Núcleos pueden estar compuestos por empresarios de todos los sectores económicos no solo de los sectores exportadores.

4.13. METODOLOGÍA DE TRABAJO

4.13.1. Instrumentos que se utilizan en los núcleos empresariales

A fin de sentar las bases en el NE, para que al cabo del período de trabajo sus integrantes perciban la importancia de actuar en grupo como estrategia a seguir para crecer individual y grupalmente, se delinea un marco general de actuación que apunta a tres objetivos:

- ✓ Organización interna
- ✓ Acciones conjuntas
- ✓ Técnicas Metodológicas
 - Metaplan, Árbol de Problemas, FODA, diagrama de causa y efecto
 - PNI (Positivo, Negativo e Interesante).
 - Cohesión grupal

a) Elaboración del árbol de problemas.

- Herramienta: Metaplan.
- Técnica: diagrama de causa y efecto

b) Determinación de objetivos

Elaboración del árbol de soluciones (interrelaciones, causas y efectos que surgen invirtiendo el árbol de problemas) y determinación de objetivos.

- Herramienta: Metaplan.
- Técnica: Diagrama de Causa y Efecto

c) Plan de acción, control y retroalimentación

Aquí se consideran los posibles caminos de acción: las ventajas, desventajas y puntos a tener en cuenta en cada alternativa; se selecciona una alternativa y se elabora el plan de acción y su seguimiento. Además, se realiza la evaluación de resultados durante y al final del proceso.

- Herramienta: metaplan.
- Técnica: P.N.I. (Positivo, Negativo e Interesante)
- Evaluaciones durante y al final del proceso

d) Cohesión grupal

Lograr desarrollar y consolidar los elementos subjetivos considerados básicos para el desarrollo, el éxito y la permanencia de las agrupaciones.

En el trabajo con el NE debe apuntar a ir generando características clave a nivel de las relaciones personales que están en la base para el desarrollo de los compromisos y acciones presentes y futuras del NE

4.13.2. Técnicas de uso discrecional

En todos los casos, conviene buscar aplicaciones lo más sencillas posibles para que los integrantes del NE conozcan los métodos y visualicen sus posibles aplicaciones para que los incorporen como herramientas de trabajo permanente, en el grupo y a nivel de cada empresa individual:

- Debate dirigido o discusión guiada
- El método del caso
- Tormenta de ideas
- Juegos para favorecer la dinámica de los grupos

4.14. EL CONSEJERO GRUPAL

El papel del consejero grupal es relevante para el desarrollo y la consolidación de los equipos de trabajo, pues transfiere metodología, coordina el Funcionamiento interno del grupo, apoya los procesos de identificación de dificultades colectivas, colabora con las priorizaciones de las actuaciones, aporta información, conocimiento y experiencia. A su vez, moviliza los conocimientos existentes en el grupo, facilita el intercambio de ideas y las alternativas de solución e introduce reglas de comunicación adecuada para fortalecer al Núcleo.

Es el responsable de hacer desarrollar y progresar al Núcleo hacia sus objetivos. En tal sentido deberá:

- Organizar
- Planificar
- Coordinar
- Recomendar y
- Controlar

4.14.1. Roles del consejero

Tres roles fundamentales le competen al consejero de un núcleo:

a) El de consejero propiamente dicho

Transmitir los conocimientos e informaciones relacionados con situaciones específicas, cuando responde a las preguntas que los integrantes le formulan, haciendo valer su visión como profesional externo y brindando su opinión desde una perspectiva empresarial.

- Entregar en tiempo y forma los documentos elaborados a los NE
- Reflejar la realidad del funcionamiento del NE
- Organizar el funcionamiento del grupo apoyando la elaboración de sus políticas y normas de funcionamiento, así como elaborar las convocatorias y orden del día de las reuniones de trabajo
- Apoyar al NE a identificar sus necesidades así como a priorizarlas (árbol de problemas, árbol de soluciones)
- Colaborar para que el NE alcance los objetivos trazados
- Apoyar al grupo a elaborar un plan operativo y su presupuesto
- Elaborar y/o participar en la elaboración de informes y documentos, controlar su entrega en tiempo e informar al coordinador institucional sobre los contratiempos
- Apoyar al NE o al empresario responsable a desarrollar estrategias para incrementar el número de integrantes del mismo

- Visitar a las empresas de los participantes del NE para emprender la problemática individual
- Identificar las fuentes de información, consultores y otros, para cubrir las necesidades del NE
- Brindar el apoyo para que se genere un sentimiento de pertenencia al NE
- Aportar ideas para favorecer y potenciar la marcha del Núcleo

b) El de moderador del grupo

- ✓ Posibilitar el impulso propio del grupo:
 - Movilizar los conocimientos de que disponen los participantes a través de la formulación de preguntas o trabajos grupales
 - Facilitar el intercambio de informaciones y la solución de conflictos en el curso de los debates
 - Introducir las reglas y las técnicas de aprendizaje mutuo para las sesiones grupales y el trabajo en subgrupos
- ✓ Dirigir las discusiones:
 - Evitar valoraciones del tipo "correcto" o "falso"
 - Adoptar una actitud cuestionadora y no una actitud pretenciosa
 - Preparar exposiciones visualizadas
 - Impulsar y estructurar el contenido del trabajo a través de tareas claras
- ✓ Regular los procesos grupales:
 - Tratar todas las formas de interrupción, desviación, molestia, resistencia, protesta, duda, etc.
 - Tratar que los integrantes del NES tomen conciencia de su propia conducta de modo de conducir mejor las molestias y los conflictos
 - Tratar eventuales conflictos dentro del grupo

- Buscar poner de manifiesto los conflictos latentes para luego tratarlos
- Integrar a personas marginadas a través de una cuidadosa mediación

c) El de motivador del equipo

Es la persona que inicia e impulsa el trabajo en grupo, que guía la atención e intereses de los integrantes del NE, y que siempre debe intentar influir Positivamente la atmósfera grupal. A su vez, es quien moviliza las energías creativas dentro del grupo, es quien da reconocimiento a las actitudes y las acciones de los integrantes del NE. Por último, es quien estimula a los participantes a practicar la retroalimentación productiva y quien les hace ver la riqueza de la interacción grupal.

4.15. EFICACIA DE LAS REUNIONES

Es importante medir la eficacia de las reuniones a través de los siguientes índices:

- El grado de logro de los objetivos seguidos (ejemplo: el número de problemas tratados y resueltos en relación a la agenda aprobada)
- La calidad de las decisiones tomadas por los participantes (decisiones relevantes o no para el NE tanto a nivel de acciones como de factores que apoyen la cohesión grupal)
- El grado de satisfacción de los participantes

4.16. GESTIÓN DE UNA REUNIÓN

El proceso de gestión presentado en este informe está constituido por 4 fases:

- La planificación de la reunión
- El lanzamiento de la reunión
- La animación de la reunión
- El seguimiento de la reunión

4.17. TIPOS DE REUNIONES Y OBJETIVOS IMPLÍCITOS

Es necesario tipificar los objetivos de las distintas reuniones o los distintos momentos de una misma reunión para focalizar y utilizar los instrumentos más convenientes en cada una de ellas para la maximización de los resultados.

- Reuniones informativas
- Reuniones de relevamiento de información
- Reuniones de resolución de problemas
- Reuniones de trabajo
- Reuniones de sub-grupos
- Reuniones de formación
- Reuniones de negociación
- Reuniones para generar ideas

4.18. METODOLOGÍA PARA LAS REUNIONES

- a) Convocatoria
- b) Desarrollo de las sesiones
- c) Registro Documental

4.19. TÉCNICAS PARA PROMOVER EL TRABAJO PARTICIPATIVO CON GRUPOS

- a) Visualización permanente
- b) Participación por medio de preguntas y respuestas
- c) Alternancia de sesiones pléniarias y de grupo
- d) Evaluación permanente
- e) Atmósfera propicia para la participación

4.20. EVALUACIÓN DE LAS REUNIONES Y DE LOS NÚCLEOS EMPRESARIALES SECTORIALES

Se considera que la evaluación es un proceso que ayuda a la toma de conciencia sobre el funcionamiento, comportamientos, organización o planificación y por consiguiente se le debe otorgar gran importancia.

4.21. LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LOS NÚCLEOS EMPRESARIALES SECTORIALES

Promover el desarrollo económico y empresarial implica superar las inequidades de género. Una mirada de género en el asesoramiento grupal significa entender que los problemas de una pequeña empresa pueden tener diferente resolución según sea hombre o mujer quien deba afrontarlos, ya que las dificultades y recursos de que disponen unos y otros pueden diferir significativamente.

4.22. PROCESO DE CREACIÓN DE UN NÚCLEO – PASO A PASO

El trabajar en una secuencia fija como se señala en los pasos a continuación, permite guiar a los empresarios en forma sistemática.

1. Identificación del sector utilizando la lista de chequeo "Selección de los sectores adecuados"
2. Afirmación de la cámara ó asociación
3. Identificación del líder informal para iniciar los contactos con los empresarios
4. Identificación de las empresas que serán invitadas a participar en el núcleo
5. Invitación a las empresas para una reunión de sensibilización
6. Reunión de sensibilización
7. Primera reunión del Núcleo - identificación de problemas y expectativas
8. Segunda reunión del Núcleo - continuación de la identificación de problemas y expectativas
9. Tercera reunión del Núcleo - conclusión de la identificación de problemas, priorización utilizando diagnóstico del Núcleo

10. A partir de este momento realizar la actividades
11. Después de la tercera reunión el consejero rellena el formulario de línea de base con el empresario en una entrevista.
12. Inicio de las actividades de desarrollo del Núcleo y elaboración de la planificación anual del Núcleo y de un plan de acción para cada actividad.
13. En Núcleo se constituye formalmente y la cámara inicia la cobranza por el servicio.⁸⁶

4.23. ACTIVIDADES REALIZADAS POR LOS NÚCLEOS

a) Actividades internas de un núcleo

1. Un miembro de un núcleo del mismo sector ó de un sector diferente explica cómo trabaja su núcleo y relata las experiencias obtenidas

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación de los participantes por medio de la presentación de un empresario de un Núcleo exitoso así como de sus experiencias respectivas • Incremento de la credibilidad del enfoque Núcleo a través de la presentación de un empresario con situaciones profesionales y personales, problemas y oportunidades similares • Estimulación de ideas acerca de la organización de un núcleo y actividades posibles
Posibles resultados	Mejor impresión del consejero. "Los mensajes de ambos, los del empresario con experiencia y los del consejero son similares"

2. Identificación de problemas y objetivos

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de problemas y objetivos en común del sector y sus empresas • Indicación de problemas y objetivos similares de los empresarios • Estructurar, especificar y fijar prioridades de los aportes para alcanzar un nivel operacional mas concreto
Posibles	• Los participantes comienzan a realizar que se

⁸⁶ CASTAN Jordi, PEREYRA Eduardo, MÜLLER-GLODDE Rainer, LEHMANN Simone. Manual de trabajo con Núcleos para el consejero. Unión Europea Mayo 2010

resultados	<p>encuentran en la misma situación y que un problema compartido es un problema reducido</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de material para discusiones posteriores
------------	--

3. Reunión del Núcleo en el taller de un empresario

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminación de la sensación de aislamiento entre los empresarios • Realización del primer paso de un proceso en el cual los empresarios comparan sus empresas respectivas y realizan quienes son en comparación con los demás • Estímulo de ideas para efectuar cambios en las empresas • Promover una consultoría 'entre empresarios'
Posibles resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminación de barreras entre integrantes y consolidación de la cohesión del grupo • Fomento de una comunicación formal e informal • Aceptación de parte de los empresarios de problemas típicos y en común así como identificación de objetivos de empresas del mismo sector • Realización de benchmarking entre los empresarios, que pueden comparar sus empresas con las de otro miembro del núcleo.

4. Distribución de una lista con nombres, direcciones y números de teléfono de los participantes

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitación e incremento de la comunicación informal entre los participantes • Iniciación de la creación de una red entre los participantes
Posibles resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto entre los empresarios entre las reuniones • Comienzo de intercambio de ideas y conocimientos. El aislamiento disminuye. • Consideración mutua de los empresarios como colegas y no solo como competidores

5. Encuesta de las empresas participantes en núcleos a través de un cuestionario

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición rápida de información básica acerca de la situación de las empresas miembro • Estímulo de ideas nuevas por medio de la comparación de las empresas miembro
Posibles	<ul style="list-style-type: none"> • Los datos contribuyen a los primeros pasos en un

resultados	<p>proceso de establecimiento de puntos de referencia (benchmarking) de las empresas: equipo, reservas, n° de clientes, rotación, facturación por cliente etc. (benchmarking=comparación referente a criterios definidos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • El estudio proporciona al Núcleo nuevas ideas en relación a temas y preguntas que jamás se hubieran hecho los empresarios mismos (ejemplo: ¿quién es el cliente, dónde reside, cuáles son sus ingresos y como es su capacidad adquisitiva? Muchos empresarios nunca se han cuestionado esto y por consiguiente no disponen de estrategias de comercialización correspondientes) • Ya las preguntas del cuestionario provocan reflexiones de parte de los empresarios y contribuyen a estimular cambios respectivos
------------	--

6. Cena de confraternización

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la unidad del grupo
Posibles resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Una cohesión del grupo más elevada y rápida

b) Actividades de los núcleos para el desarrollo empresarial

1. Negociación para compra colectiva de equipo, materias primas y servicios a través de los miembros núcleos

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor calidad de los productos y servicios para los empresarios • Precios más bajos en la compra de equipo, herramientas, repuestos, materia prima y servicios a través de una negociación en conjunto ó la utilización del poder de compra colectivo. • Cambio en la relación entre proveedores y empresarios
Posibles resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor integración de los empresarios participantes en el núcleo • Los proveedores atienden mejor, más rápido y más adecuadamente al grupo de clientes (empresarios) • Más confianza en si mismos por parte de los empresarios: 'Estamos en condiciones de presionar a nuestros proveedores' • Posible incremento del desarrollo técnico de las empresas a causa de la adquisición de un

	equipamiento mejor
--	--------------------

2. Adquisición de equipo más costoso (inversión de valores elevados) a través de un consorcio de los miembros de Núcleo

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la compra de equipo más costoso (inversión de valores elevados) con la cual un empresario individual tendría dificultades • Precios y servicios mejores (ejemplo: un curso adicional de capacitación para el uso correcto de una máquina) • Evasión de préstamos e intereses costosos • <i>Garantía elevada para los proveedores de recibir sus pagos puntualmente</i>
Posibles resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Una posición más sólida de los empresarios frente a los proveedores – un empresario solo es tratado con menos respeto, en grupo el adquiere más respeto así como una mejor capacidad de negociación. • Impacto positivo a nivel tecnológico del sector • Relaciones más estrechas entre los miembros Núcleo • Generación de confianza

3. Debate acerca de acuerdos en precios

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Empresarios tienden a quejarse de precios inferiores ofrecidos por otros competidores. La reacción frecuente es considerar acuerdos de precios (formación de cartel). La tarea del consejero así como de la asociación / cámara es prevenir este tipo de acuerdos. • Concienciación de los empresarios en cuanto al hecho que productos y servicios tienen calidades y costos diferentes y por consiguiente precios diferentes también. • Demostración que mercados se desarrollan solamente con precios, costos y calidad competitivos. • Explicación que la asociación / cámara defiende la libre iniciativa y la competencia y que acuerdos en precios también constituye un acto en contra de los otros miembros
Posibles resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Mas concienciación respecto a la relación existente entre costos, calidad y precios • Mejor comprensión del hecho que la cooperación en el Núcleo no impide competencia a través de precios

	diferentes.
--	-------------

4. Informatización de la empresa

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la eficiencia en la administración, organización y tal vez también en la producción de las empresas núcleo • Identificación en grupo de hardware y software apropiados, especialmente relacionados con el sector y empresas así como procedimientos típicos (manejo de clientes, facturas, gastos, finanzas, almacenamiento de productos, repuestos etc.) • Verificación que el 'know-how' de los participantes acerca de este tema permita la elaboración de proyectos individuales que estén bien entrelazados con la realidad laboral y las necesidades de las empresas • Una información mejor y más rápida acerca del tema.
Posibles resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Seguramente, la mayoría de las empresas del Núcleo tiene dudas una vez confrontadas con los vendedores de computadoras y programas de software - normalmente éstos tienen la tendencia de vender lo que tienen y conocen y no lo que realmente necesita el cliente. Sin embargo, un grupo es tomado mucho más en serio y se le concede más respeto. • Mejores posibilidades de probar a fondo tanto el hardware como el software.

c) Actividades de capacitación

1. Transferencia de 'know-how' relativo a gestión, administración, tecnologías y técnicas relacionadas al sector a través de cursos de capacitaciones breves y orientados al problema

Objetivos	Transferencia de 'know-how' relativo a gestión, administración, tecnologías y técnicas relacionadas al sector a través de cursos de capacitaciones breves y orientados a resolver los problemas identificados por el núcleo
-----------	---

2. Capacitación práctica a través de empresarios del Núcleo

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Un empresario del núcleo transmite sus conocimientos específicos a los demás empresarios • Fin del aislamiento entre los empresarios. • Estímulo a la solidaridad así como la prueba de que hay mucho para compartir entre los empresarios. • Empresarios aprendiendo con empresarios • Intercambio de informaciones entre los empresarios • Demostrar que todos los participantes disponen de más 'know-how' de lo que habían imaginado y que cada uno tiene acceso a este a un costo mínimo
Posibles resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Intensificación de la cohesión del núcleo • Cuando el primer empresario abre su puerta otros seguirán. • Los participantes observan que tienen mucho en común (metas, dificultades, etc.)

3. Tema de actividades de capacitación

Objetivos	<p>A continuación encuentra una lista con temas – sin ser completa - que pueden ser tratados como propuestas para actividades de capacitaciones. La lista está estructurada de tal manera que se mencionan temas <i>específicos de diferentes sectores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración de MYPES <ul style="list-style-type: none"> ○ contabilidad ○ finanzas ○ impuestos ○ estrategias de gestión ○ liderazgo ✓ Personal <ul style="list-style-type: none"> ○ Motivación ○ Salarios e incentivos ○ Contratos de empleos ○ Pago de seguros sociales e impuestos sobre ingresos ○ Capacitación y desarrollo de personal ✓ Marketing/Comercialización ✓ Clientes <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión de clientes ○ Consumidores / derechos del consumidor ○ leyes de protección del consumidor
-----------	--

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Almacenamiento ✓ Participación en ferias y exposiciones <ul style="list-style-type: none"> ○ Metas, gastos y ganancia, diseño de un stand, organización
--	--

4. Cálculo de gastos y precios

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Clarificación relativa a la importancia de este tema • Amplificación del 'know-how' y estímulo de la implementación en las empresas
Posibles resultados	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Percepción del empresario de la importancia de los aspectos siguientes: 'Sin un buen cálculo de gastos y precios no hay ganancia'</i> • Concienciación del empresario acerca de su situación financiera en comparación con sus competidores

d) Visitas, aprendizajes y misiones técnicas

1. Visita a ferias comerciales y exposiciones locales

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Aproximación de los empresarios a nuevas tecnologías, técnicas, herramientas, equipamiento y materias. • Conexión directa de los empresarios a proveedores y clientes. • Respaldo a una actividad que un empresario individual presumiblemente no hubiera podido iniciar solo • Aproximación de los empresarios a nuevas tecnologías, técnicas, herramientas.
Posibles resultados	<ul style="list-style-type: none"> • La misión fortalece la cohesión del núcleo • Un estímulo para iniciar cambios en las empresas • Un mejoramiento de la relación con proveedores / clientes seguido por posibles actividades de cabildeo/defensa de intereses.

4.24. PLANIFICACIÓN ANUAL

La planificación anual es un elemento clave de la labor de un Núcleo. Es la directriz para el trabajo a realizar en el año siguiente. Es también la base para coordinar los esfuerzos del consejero, de la cámara ó asociación, de los miembros de los núcleos y facilita la obtención de apoyo para alcanzar los objetivos propuestos. Es importante garantizar la participación de todos los miembros y representantes importantes de las organizaciones durante el período de planificación. Preferentemente, la planificación anual se realiza los dos ó tres primeros meses del año.

Además de movilizar al grupo para los nuevos desafíos, la planificación anual proporciona los beneficios siguientes:

- Evaluación de la realización del plan del año anterior
- Determinación de las expectativas y objetivos que deben alcanzarse,
- Definición de un calendario de actividades, tales como capacitaciones, conferencias, misiones comerciales, la participación en exposiciones, eventos sociales y los responsables correspondientes para ellos
- Directrices para las actividades de alta prioridad,
- La identificación de las actividades que requieren la financiación,
- Programar las aportaciones de otros recursos necesarios para implementar las actividades propuestas,
- La creación de una cultura organizacional de la participación y el asociativismo.
- Establecimiento de referencias comparativas sobre la situación actual y la propuesta." ⁸⁷

⁸⁷ CASTAN Jordi, PEREYRA Eduardo, MÜLLER-GLODDE Rainer, LEHMANN Simone. *Manual de trabajo con Núcleos para el consejero*. Unión Europea Mayo 2010

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Definición del conjunto de actividades previstas para el año. • Prevención de actividades 'ad hoc' sin preparación o sin objetivos claros • Prevención por falta de planificación previa.
Posibles resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexión de los empresarios y del consejero acerca de la situación del Núcleo. ¿Qué es lo que se quiere alcanzar y cómo? • Más tiempo, orden y metodología y por consiguiente más seguridad para el consejero y los participantes para la preparación de actividades del núcleo

4.25. PROMOCIÓN DEL NÚCLEO

El crecimiento en el número de miembros del Núcleo es un proceso natural resultado de la metodología y de la identificación correcta de los problemas y de las soluciones correspondientes. Esto incluye, no solo la definición precisa de las demandas, las maneras de satisfacer estas demandas, como también la comunicación efectiva de los resultados. Hay varias formas de promoción y divulgación del Núcleo. Los puntos que hay que considerar son los siguientes:

- Identificar cuáles son los temas, actividades y resultados que hay que divulgar
- ¿Cuál es el público meta que queremos alcanzar?
- ¿Cuáles son las herramientas de comunicación más adecuadas?

4.25.1. Logo ó imagen del núcleo

Es recomendable que los núcleos desarrollen su identidad propia además de los aspectos formales, el logo personaliza e identifica el Núcleo, confiere visibilidad y credibilidad. Además, uniformes, polos y otras materiales de promoción ayudan para crear una identidad corporativa para el Núcleo y promover el interés en conocer qué es el Núcleo y cuáles los resultados para las empresas.

4.25.2. Boletines y publicaciones

En la mayoría de los casos, las cámaras ya tienen, en general, una estructura de comunicación interna para divulgar e informar sobre las actividades a sus miembros y la comunidad de negocios en general.

Se debe aprovechar las publicaciones regulares.

Los núcleos realizan gran cantidad de actividades que pueden y deben ser divulgadas, estas informaciones deben ser divulgadas con un lenguaje sencillo y directo. Es importante identificar cuáles son los puntos más importantes que hay que destacar de cada actividad ó información. Siempre que sea posible, es mejor aprovechar los canales y las herramientas de divulgación que ya existen. Crear boletines y documentos específicos para cada núcleos representa un trabajo adicional y muchas veces solo alcanzará un público pequeño.

4.25.3. Paneles de anuncios

Los paneles de anuncios son una herramienta de gestión utilizado por las grandes empresas. El propósito es comunicar los principales resultados *de algunos proyectos a diferentes audiencias.*

Con respecto al Núcleo este instrumento, que es en realidad muy similar a una gran tablón de anuncios ó a un mural, se puede utilizar para divulgar información sobre los nombres y datos de contacto de los miembros, los acuerdos, cumpleaños, eventos y otros aspectos importantes. Además, estos tablonos de anuncios pueden servir como paneles para las fotos, los anuncios realizados por los miembros, artículos de periódicos de interés general y otra información de carácter público. Esta herramienta permite que la información llegue para todos y fomentar la mayor participación de los miembros asociados, así como el personal y junta directiva de la cámara. Puede convertirse en una tarjeta de negocios importante para los núcleos.

4.25.4. Establecimiento de grupos de correo electrónico, sitios web y redes sociales

Con la era de la tecnología de la información en plena marcha, no hay nada más práctico que el intercambio de información en línea. Aunque no todos los miembros de los núcleos tengan acceso a Internet, se recomienda que esta cultura de la comunicación se incorpore tan pronto como sea posible.

Además de la utilidad práctica de grupos de correo electrónico, el costo es bajo y en el medio plazo la iniciativa puede conducir a la creación de páginas web ó a la difusión de información virtual del Núcleo.

4.26. MONITOREO Y EVALUACIÓN

Todas las actividades deben tener indicadores que permitan evaluar y medir el impacto. Los indicadores deben ser definidos para cada actividad y pueden ser diferentes para cada empresa, lo importante es desarrollar y generar la cultura de la medición y evaluación.

El avance del Núcleo necesita de un seguimiento, por seguimiento se entenderá la información y la comunicación sobre el desarrollo ó el rendimiento de un proyecto determinado y los efectos relacionados. En particular, en este caso, indicadores de resultados se refieren a todos aquellos que nos permiten medir el impacto de las actividades que se realiza en el Núcleo. Por lo tanto, el trabajo de base para de monitoreo consiste en una formulación clara de los indicadores reales, de los objetivos y de los resultados esperados.

4.27. EL MONITOREO Y EVALUACIÓN DE ACUERDO A LA METODOLOGÍA ROM

El "Results Oriented Monitoring" o "Monitoreo Orientado a Resultados" (ROM). Es una metodología que se lleva a cabo en la cooperación de la Comunidad Europea en el mundo a partir del año 2000

El monitoreo (también llamado "seguimiento") es una revisión periódica para determinar cómo va avanzando un proyecto (AL INVEST IV para éste caso) en materia de empleo de recursos, ejecución, resultados obtenidos y gestión de riesgos. El monitoreo es la recopilación sistemática y continua de información útil para su análisis posterior (revisión y evaluación), para una toma de decisiones oportunas y para gestionar los riesgos inherentes a una intervención.

A menudo, el monitoreo se centra en insumos, actividades y productos, es decir, bienes y servicios tangibles y suministrados ("seguimiento a la ejecución"). Sin embargo, los sistemas de monitoreo orientados a resultados como ROM son más amplios de mira: no sólo incluyen productos sino también efectos directos (los beneficios extraídos de los productos) y el impacto (la contribución de una intervención al desarrollo de un sector o zona geográfica).

El ROM se centra esencialmente en valorar resultados e impacto a través de indicadores cualitativa y cuantitativamente medibles. El monitoreo externo se puede definir como una "foto" del estado actual un proyecto, un análisis periódico, externo e independiente de la situación de una intervención en un momento determinado según una metodología estandarizada y homogénea para todo tipo de proyectos.

El objetivo principal del monitoreo es verificar que los proyectos se dirijan hacia los objetivos establecidos, sugiriendo posibles ajustes para mejorar la calidad de los mismos a través del suministro de información oportuna, independiente y correctamente enfocada sobre su ejecución. Debido a su metodología estandarizada, el monitoreo es un instrumento con gran potencial para la mejora de la calidad, coherencia, complementariedad y transparencia en un proyecto.

La evaluación es una valoración profunda de una intervención en curso o finalizada. Valora la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, el impacto y la

sostenibilidad y por ende, analiza los objetivos y estrategias escogidas para una intervención. La evaluación puntualiza detalladamente las razones del éxito o fracaso de una intervención, las lecciones aprendidas y la identificación de recomendaciones útiles para futuras intervenciones u otras en curso.

La evaluación aprovecha información recopilada durante el proceso de monitoreo por parte del ejecutor. Durante el ejercicio de evaluación se recoge información complementaria, a través de sondeos, entrevistas, observación etc. Implica una recopilación y un análisis minucioso de datos y, por ende, se efectúa pocas veces a lo largo de la vida de un proyecto.

4.28. USOS DEL ROM

El principal objetivo de ROM es informar a las partes sobre el desempeño del proyecto⁸⁸ y ayuda a los gestores del proyecto a pensar "en términos orientados a resultados". Ofrece una orientación inmediata acerca de los logros y de los problemas registrados durante la ejecución y formula recomendaciones sobre cómo mejorar las operaciones. Permite a los gestores del proyecto tomar decisiones acertadas a tiempo. No obstante, en sus tareas cotidianas, los gestores de proyecto necesitan información mucho más detallada y actualizada de la que el ROM puede ofrecer. Por ello, los gestores de proyecto disponen o deberían disponer de sistemas internos de monitoreo y de retroalimentación para asegurar que se disponga oportunamente de la información requerida para la toma de decisiones.

⁸⁸ En este caso el proyecto AL-INVEST IV.

Capítulo V

ANÁLISIS DE DATOS

CAPITULO V: ANÁLISIS DE DATOS

5.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presentan los resultados del análisis de los datos de la muestra final así como las conclusiones globales que se derivan del monitoreo de la muestra y se señalan lecciones aprendidas para ofrecer recomendaciones como insumo para futuras investigaciones, esto ha sido producido por la investigadora que ha visitado una serie de empresas y eventos del programa durante el período de Octubre del 2010 a Setiembre del 2011.

5.2. ESTADÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LA MUESTRA FINAL.

La muestra final se compone de 50 observaciones validas y para recibir estas encuestas se distribuyeron 50 a empresas que estaban dispuestas y podían contestarlas.

CUADRO N°12

Empresas asociadas a CCPC ⁸⁹	Número	Porcentaje
	476	100%
Exportadoras	43	9%
No exportadoras	433	91%
TAMAÑO DE LA MUESTRA	50	100%
Exportadoras	4	8%
No Exportadoras	46	92%

Fuente: Base de datos Cámara de Comercio y Producción Cajamarca.
Elaboración propia

Entre los puntos significativos de estos datos están:

1. Los sujetos de investigación son empresas, exportadoras (9%) y no exportadoras (91%) lo que indica empresas que pudiesen utilizar el modelo.

⁸⁹ Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca

2. El grueso de la muestra (91%) está compuesta de micro y pequeñas empresas que en algún momento mediante el modelo propuesto podrían entrar en el proceso de internacionalización de sus productos.

5.3. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

Estas estadísticas fueron las siguientes:

- a) La elaboración de un diagnóstico mediante una encuesta para determinar la situación de las empresas antes de empezar con el programa (ver cuadro 13 y gráfico N°10)
- b) Gráficos estadísticos para observar la situación de las empresas en lo que respecta a internacionalización y posicionamiento empresarial antes de iniciar el programa
- c) Gráficos estadísticos de cada formulario después del programa.
- d) Los Indicadores finales de Efectividad, Pertinencia, Mejoras en las Capacidades competitivas y los indicadores de los efectos en la empresa para determinar si el modelo responde a las necesidades de los usuarios.

Todos estos análisis estadísticos fueron hechos con el software Microsoft Excel 2010

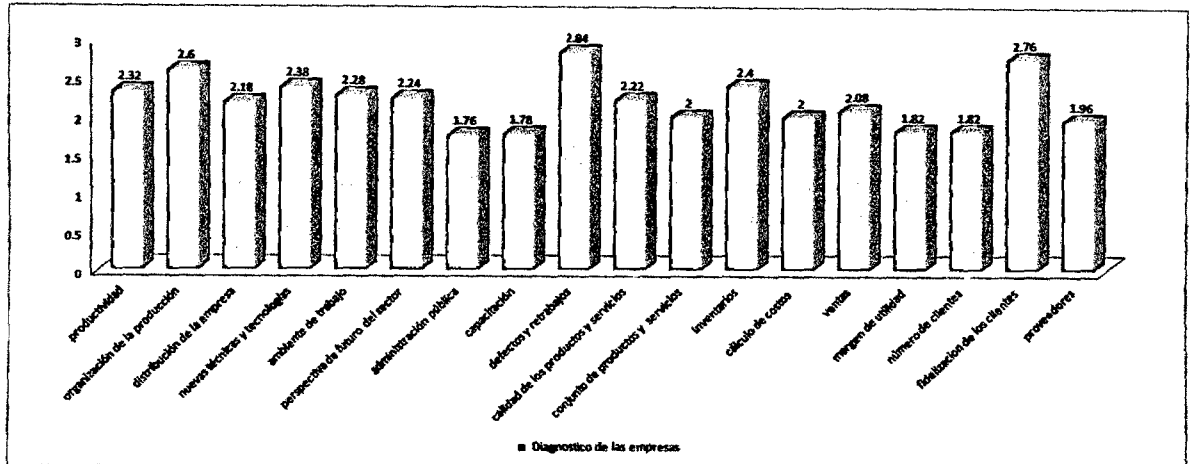
CUADRO N°13: Resultado del diagnóstico de las empresas antes de las realizar las actividades del programa

Criterio/Empresas	productividad	organización de la producción	distribución de la empresa	nuevas técnicas y tecnologías	ambiente de trabajo	perspectiva de futuro del sector	administración pública	capacitación	defectos y retrabajos	calidad de los productos y servicios	conjunto de productos y servicios	inventarios	cálculo de costos	ventas	margen de utilidad	número de clientes	fidelización de los clientes	proveedores
Empresa 1	2	4	3	3	3	3	2	1	3	1	3	3	1	2	1	2	2	1
Empresa 2	1	2	3	4	3	3	2	1	3	2	2	3	1	1	2	1	2	2
Empresa 3	2	1	3	3	1	3	1	1	3	1	2	1	1	1	3	2	1	1
Empresa 4	2	4	3	3	3	2	1	1	3	2	2	2	1	2	1	2	2	1
Empresa 5	3	4	3	3	1	4	1	1	3	3	1	4	1	3	1	2	2	1
Empresa 6	4	1	3	2	1	1	1	1	3	3	2	2	1	2	1	2	2	1
Empresa 7	1	1	3	3	1	3	2	1	1	2	2	2	3	1	1	1	3	2
Empresa 8	3	4	1	1	1	2	1	1	4	2	3	3	2	2	1	3	2	1
Empresa 9	3	4	3	2	2	3	2	1	4	3	3	4	2	4	4	4	2	1
Empresa 10	2	3	1	2	2	1	1	1	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2
Empresa 11	2	1	2	2	3	4	1	3	3	2	3	3	3	3	2	1	3	1
Empresa 12	4	2	1	4	4	1	1	4	4	3	3	4	3	3	2	1	3	2
Empresa 13	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	1	3	1	1	3	1
Empresa 14	3	4	3	3	2	2	3	1	2	2	3	4	3	2	3	1	3	2
Empresa 15	3	3	1	3	1	1	1	1	2	2	3	5	1	4	1	1	3	3
Empresa 16	3	3	3	2	4	1	3	2	3	1	3	2	1	1	3	1	3	3
Empresa 17	2	2	1	2	1	3	2	1	2	3	3	3	3	3	2	1	1	2
Empresa 18	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	3	1	2	1	1	4	2
Empresa 19	3	3	3	3	3	3	1	4	4	2	3	2	2	3	2	1	4	3
Empresa 20	1	2	1	2	3	3	3	2	3	4	1	2	2	1	3	1	2	4
Empresa 21	3	2	2	4	4	3	2	3	3	2	2	2	3	4	1	3	3	2
Empresa 22	3	3	1	2	4	2	2	3	4	3	1	4	4	1	1	4	4	3
Empresa 23	1	3	3	3	3	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	1	3	1
Empresa 24	2	2	2	2	3	2	1	2	4	2	2	2	3	2	3	1	2	2
Empresa 25	1	2	3	1	2	2	1	1	4	2	1	3	1	1	1	1	2	2
Empresa 26	2	2	2	2	2	2	1	3	4	2	3	2	4	1	3	2	3	1
Empresa 27	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	3	1	3	2	1	2	2
Empresa 28	1	2	3	3	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Empresa 29	2	3	3	1	1	3	1	1	2	1	3	3	3	3	1	4	4	2
Empresa 30	2	4	3	1	3	2	2	1	3	2	1	2	3	3	3	2	3	4
Empresa 31	3	4	3	2	1	4	1	1	3	3	2	2	1	2	2	3	3	2
Empresa 32	4	3	3	2	1	1	2	1	3	3	1	2	4	2	2	3	4	3
Empresa 33	1	3	2	2	2	3	2	1	1	3	1	1	1	1	2	2	2	2
Empresa 34	3	4	2	2	1	2	1	1	4	2	1	2	3	2	1	2	4	2
Empresa 35	3	4	3	3	2	3	2	1	4	3	3	1	1	1	1	1	4	2
Empresa 36	2	3	2	2	2	1	2	1	2	4	2	2	2	2	1	3	4	2
Empresa 37	2	1	2	2	3	4	1	3	3	2	1	2	2	2	3	2	2	2
Empresa 38	4	2	2	4	4	1	1	4	4	3	1	1	1	1	2	1	1	2
Empresa 39	3	3	2	3	3	3	2	1	3	1	2	2	1	3	1	1	4	1
Empresa 40	2	4	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	4
Empresa 41	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	1	3	3	2
Empresa 42	3	3	3	2	4	1	3	2	3	1	1	2	4	2	2	3	4	3
Empresa 43	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	3	2	2	2
Empresa 44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	1	2	4	2
Empresa 46	3	3	2	3	3	3	1	4	4	2	3	1	1	1	1	1	4	2
Empresa 46	1	2	1	2	3	3	3	2	3	4	2	2	2	2	1	3	4	2
Empresa 47	3	2	2	3	1	3	3	3	3	2	1	2	2	2	3	2	2	2
Empresa 48	3	3	1	2	4	2	2	3	4	3	2	2	2	1	3	1	1	2
Empresa 49	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	1	3	1	2	4	1
Empresa 50	2	1	1	2	3	2	1	2	4	2	3	3	3	2	2	1	3	2
Total	2.32	2.6	2.2	2.38	2.3	2.2	1.8	1.8	3	2.22	2	2.4	2	2.1	1.8	1.8	2.8	2

Fuente: Encuesta Diagnóstico de la empresa
Elaboración propia

GRÁFICO N°4:

Diagnóstico de las empresas



Fuente: tabla N°7
Elaboración propia

Interpretación del diagnóstico inicial de las empresas

Una vez que se eligieron las empresas para la muestra final se les aplicó una encuesta para saber el estado actual en el que se encuentran antes de iniciar con el programa y de esta forma identificar las variables o los aspectos que necesitan mejorar.

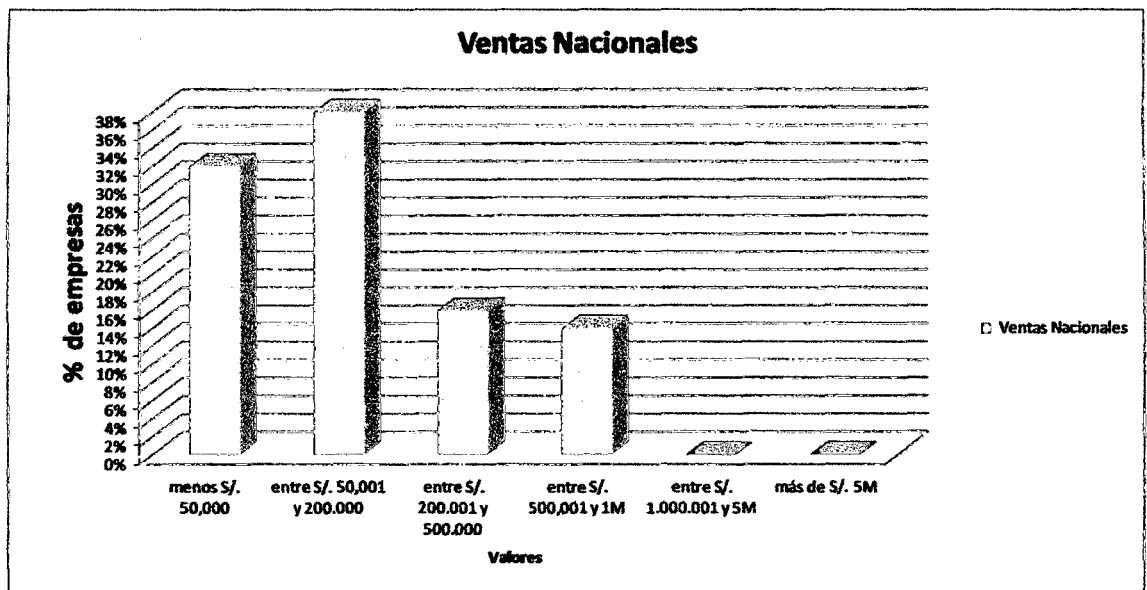
La encuesta consistió en 18 preguntas y con una escala de Likert con los siguientes valores:

Muy mala, mala, regular, buena, muy buena con una valoración del 1 al 5 respectivamente para luego obtener un promedio de todas las encuestas en cada aspecto evaluado.

Observando la media aritmética, el diagnóstico nos muestra que en promedio las empresas se encuentran entre el valor 2 y 3 (sin que ninguna alcance el valor 3) lo que indica que las empresas están de un nivel malo a regular, con algunas excepciones que se encuentran en los valores 3 (regular) y 4 (bueno), pero son un grupo muy reducido.

5.4. GRÁFICOS ESTADÍSTICOS RESPECTO A INTERNACIONALIZACIÓN Y POSICIONAMIENTO EMPRESARIAL ANTES DE INICIAR LAS ACTIVIDADES CON EL PROGRAMA

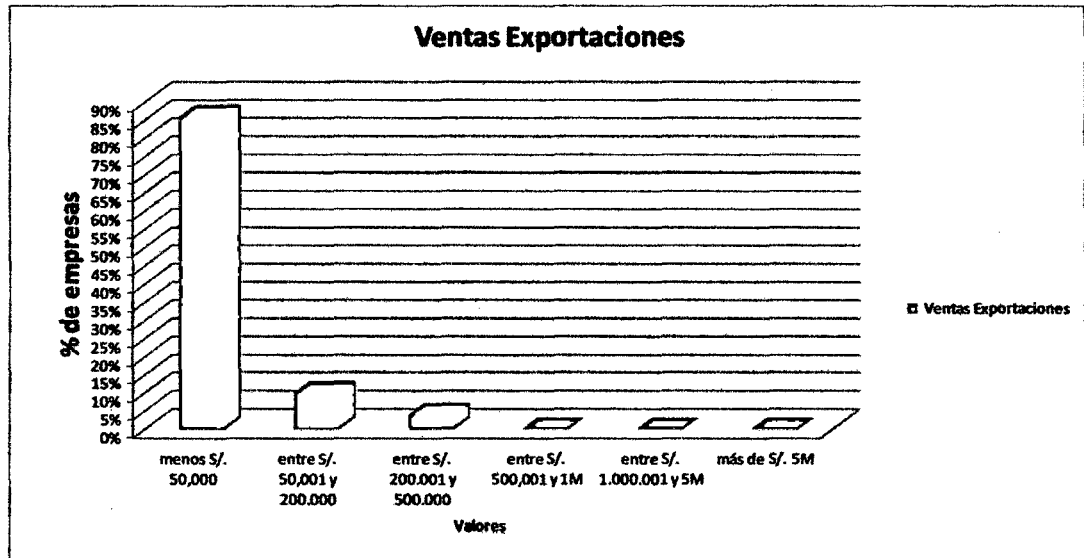
GRAFICO N°5
Ventas nacionales de las empresas antes de iniciar el programa



Fuente: Línea Base: Perfil de la empresa, sección A2: internacionalización.
Elaboración propia

Como puede observarse en este gráfico casi el 34% de las empresas tienen ventas menores a S/. 50 000, el 37% tiene ventas entre S/. 50 001 y S/. 200 000, el 17% tiene ventas entre el S/. 200 001 y 500 000, el 13% tiene ventas entre S/. 500 001 y un millón de soles y ninguna empresa vende más de S/.1 000 001, lo cual nos indica que en términos generales los montos en las ventas nacionales son bajos ya que la mayoría de empresas venden hasta S/.200 000 y ninguna llega hasta los 5 millones de soles

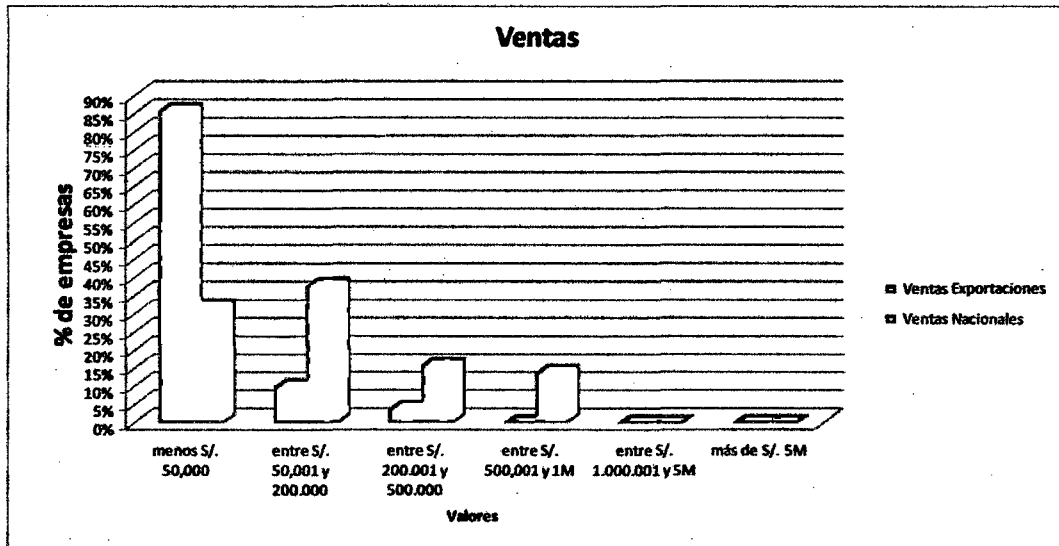
GRAFICO N°6
Ventas en exportaciones de las empresas antes de iniciar el programa



Fuente: Línea Base: Perfil de la empresa, sección A2: internacionalización.
 Elaboración propia

Como puede observarse en este gráfico casi el 85% de las empresas tienen ventas menores a S/. 50 000, el 8% tiene ventas entre S/. 50 001 y S/. 200 000, el 5% tiene ventas entre el S/. 200 001 y 500 000, y ninguna empresa vende más de S/.500 001, lo cual nos indica que en términos generales los montos en las ventas exportaciones son muy bajos ya que la mayoría de empresas tienen ventas en exportaciones menos de S/.50 000, muy poco porcentaje de las empresas venden entre S/. 50 001 y S/.500 000 y ninguna empresa supera esas ventas.

GRAFICO N°7
Cuadro comparativo entre ventas nacionales y ventas exportaciones antes de iniciar el programa.



Fuente: Línea Base: Perfil de la empresa, sección A2: internacionalización.
 Elaboración propia

Como se puede observar en los gráficos anteriores a pesar que, tanto en las ventas nacionales como en las ventas exportaciones los montos de ventas son bajos, sin embargo se puede notar que las ventas nacionales superan a las ventas exportaciones, lo cual nos indica que se tiene que mejorar en ambos casos pero que existe una mayor deficiencia en las ventas exportaciones

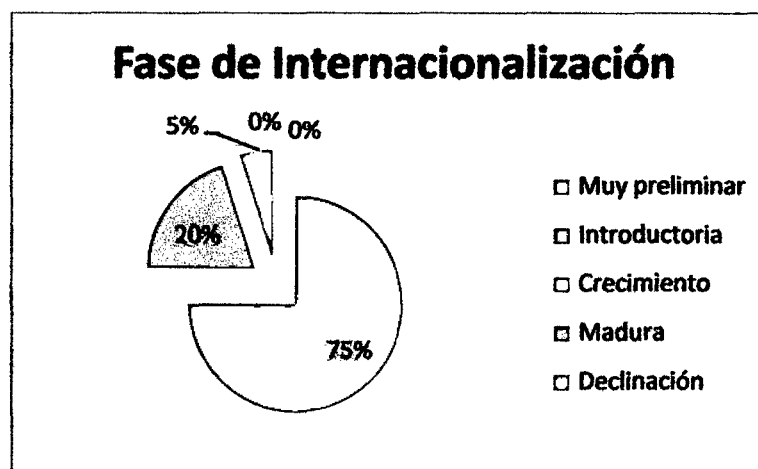
GRAFICO N°8
Actividades de Internacionalización antes de iniciar el programa



Fuente: Línea Base: Perfil de la empresa, sección A2: internacionalización.
 Elaboración propia

Como puede observarse en el siguiente gráfico circular del total de las empresas sólo el 18% % de las empresas inició acciones en busca de internacionalización, mientras que la gran mayoría el 82% de las empresas todavía no ha iniciado acciones en busca de internacionalización.

GRAFICO N°9
Fase de Internacionalización antes de iniciar el programa



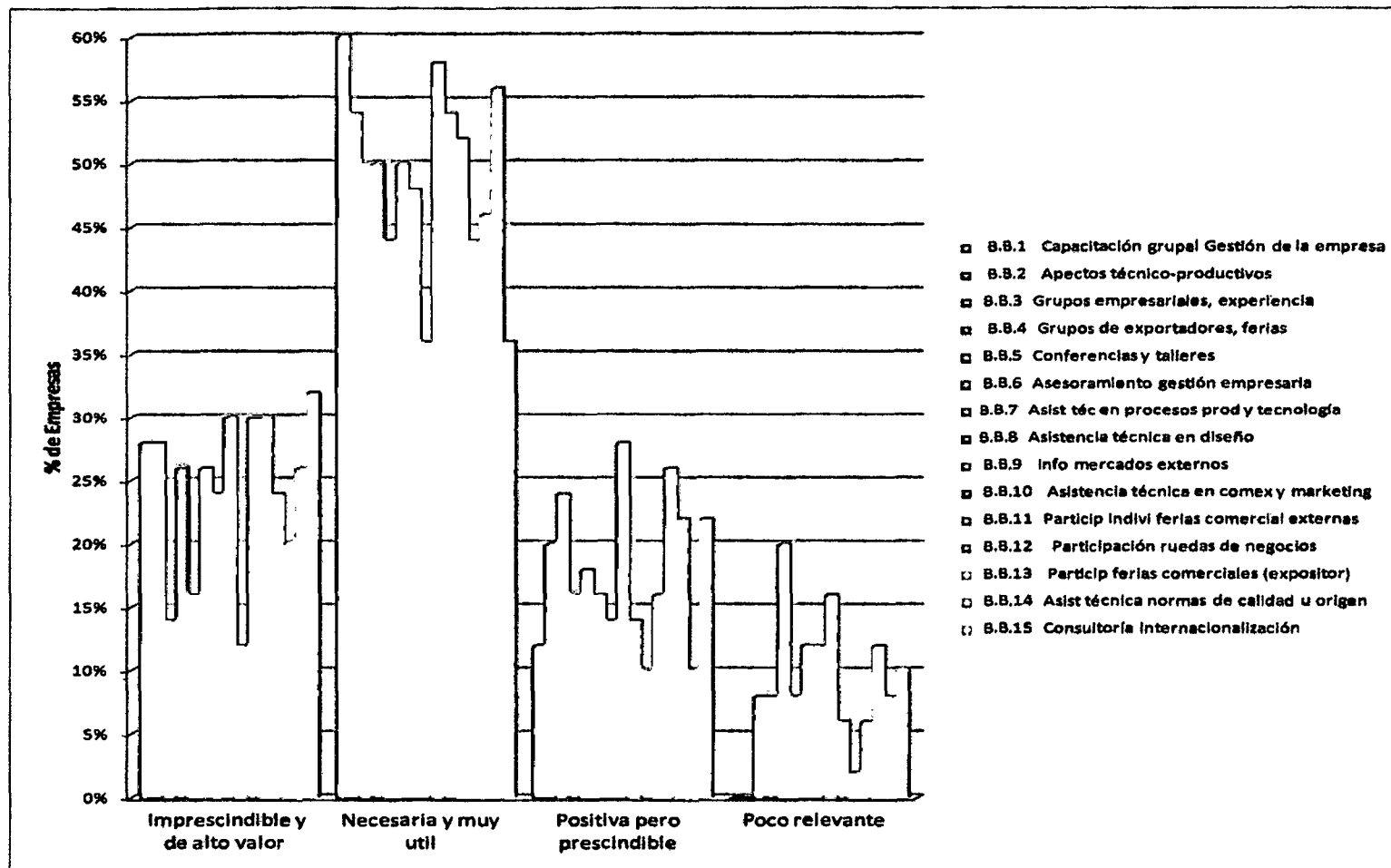
Fuente: Línea Base: Perfil de la empresa, sección A2: internacionalización.
Elaboración propia

En lo que respecta a la fase de internacionalización podemos observar que la gran mayoría de empresas (75%) se encuentra en una etapa muy preliminar de internacionalización, seguida del 20% de empresas que ese encuentran en la etapa introductoria a la internacionalización, solo un 5% de las empresas se encuentra en la fase de crecimiento y ninguna empresa se halla en la fase madura o declinación.

5.5. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.

Se encuestaron a 50 empresas de las cuales 4 eran exportadoras y 46 no exportadoras, después de haber participado en el programa Al Invest, obteniendo los siguientes resultados

**GRAFICO N°10 ENCUESTA DE PRODUCCIÓN Y ACTIVIDADES REALIZADAS
INDICADOR DE PERTINENCIA**



Fuente: Formulario E1
Elaboración Propia

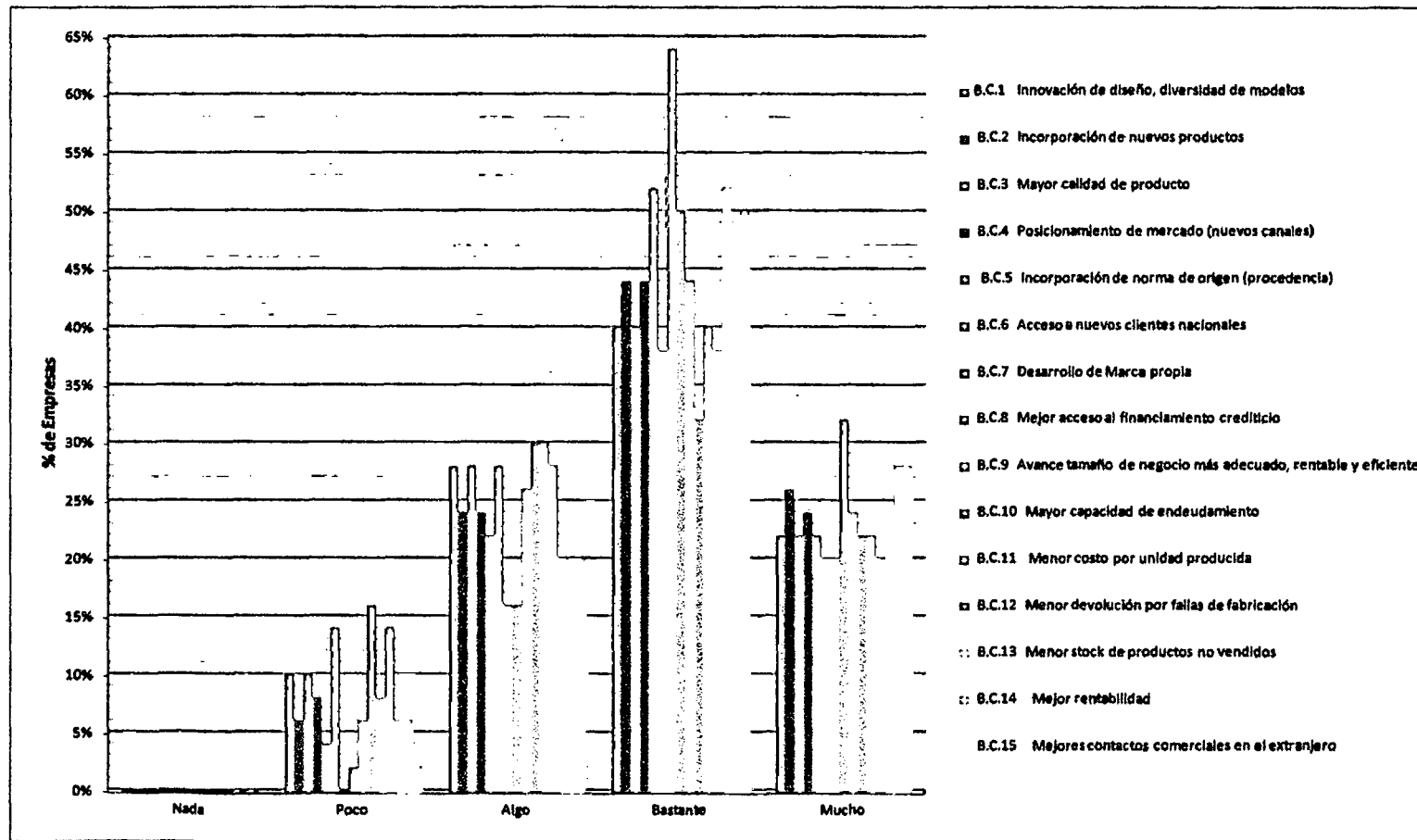
Descripción del Gráfico N° 10

En la encuesta de producción y actividades realizadas, se puede observar que las empresas después de haber participado del programa, del 35% al 60% empresas opinan que los temas de producción y las actividades realizadas son necesarias y muy útiles, del 12% al 30% opinan que son imprescindible y de alto valor, del 10% al 25% opinan que son positivas pero prescindibles, y sólo del 0% al 15% opinan que son poco relevantes.

Interpretación del Gráfico N° 10

El gráfico muestra que de acuerdo a los encuestados las temáticas de competitividad y gestión empresarial fueron adecuadas y pertinentes durante el desarrollo de las actividades, ya que la mayoría de empresarios creen que son imprescindibles y de alto valor y también necesarias y muy útiles.

GRAFICO N°11 ENCUESTA DE DIMENSIONES TÉCNICAS Y ASPECTOS COMPETITIVOS INDICADOR DE EFECTIVIDAD



Fuente: Formulario E2
Elaboración Propia

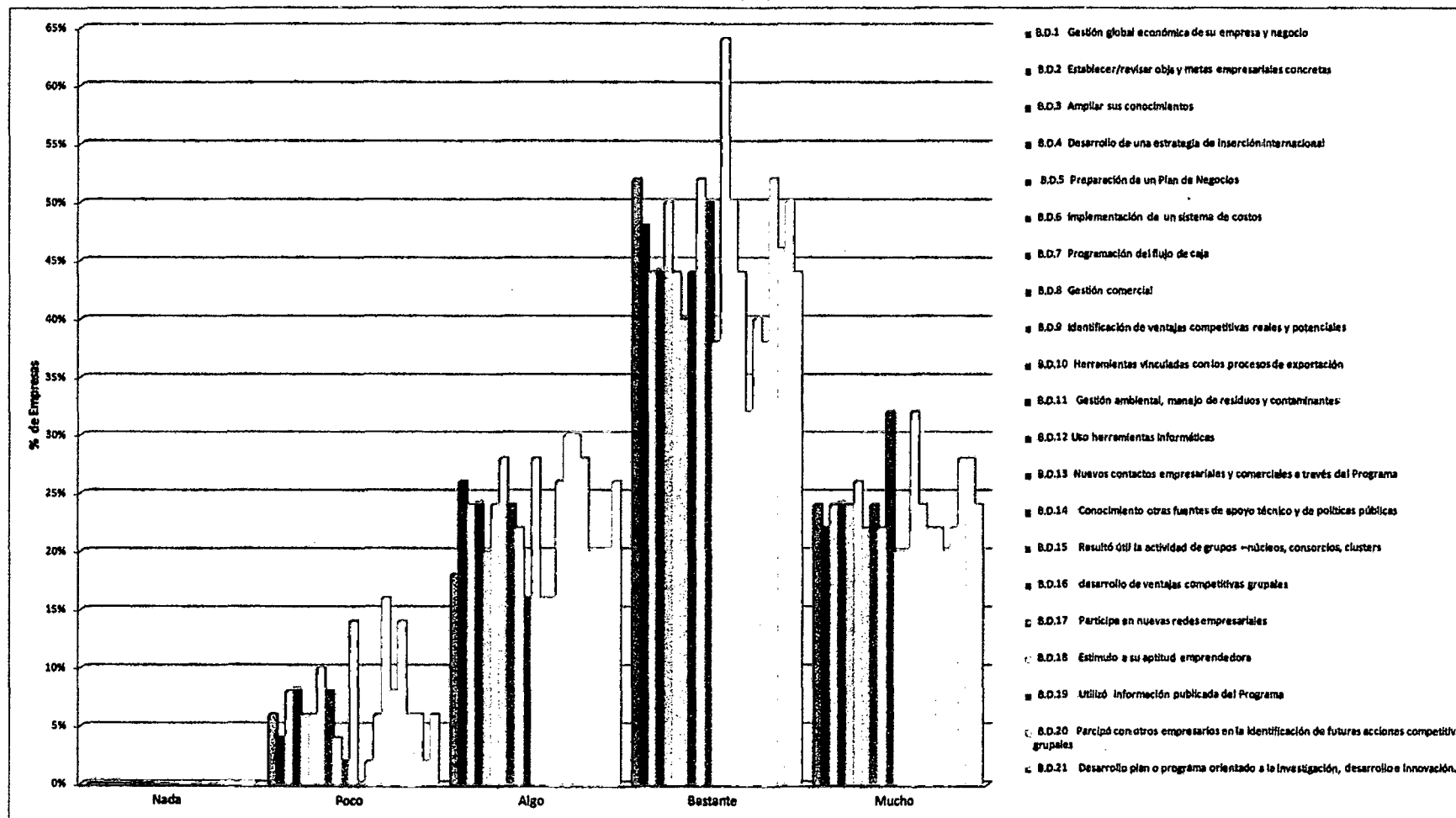
Descripción del Gráfico N° 11

En el gráfico de la encuesta de dimensiones técnicas y aspectos competitivos, se puede observar que las empresas después de haber participado de las actividades de el programa, del 35% al 65%, opinan que han mejorado bastante en estos aspectos siendo el desarrollo de una marca propias, incorporación de una norma de origen y menos stock en productos no vendidos los aspectos con mas alto porcentaje, del 20% al 33% opinan que han mejorado mucho después de participar de estas actividades, del 15% al 30% de empresas opinan que es algo importante, del 2% al 16% de empresas cree que es poco importante y ninguna empresa cree que es nada importante

Interpretación del Gráfico N° 11

El gráfico muestra que las consecuencias en la firma en aspectos de gestión y competitividad de acuerdo a los encuestados fueron efectivas durante el desarrollo de las actividades, ya que la mayoría de empresarios creen que son bastantes y muy importantes las actividades de gestión y competitividad para su empresa luego de participar en las actividades del programa.

**GRAFICO N°12 ENCUESTA DE PRODUCTOS Y ACTIVIDADES REALIZADAS
INDICADOR DE MEJORAS EN LAS CAPACIDADES COMPETITIVAS**



Fuente: Formulario E3
Elaboración Propia

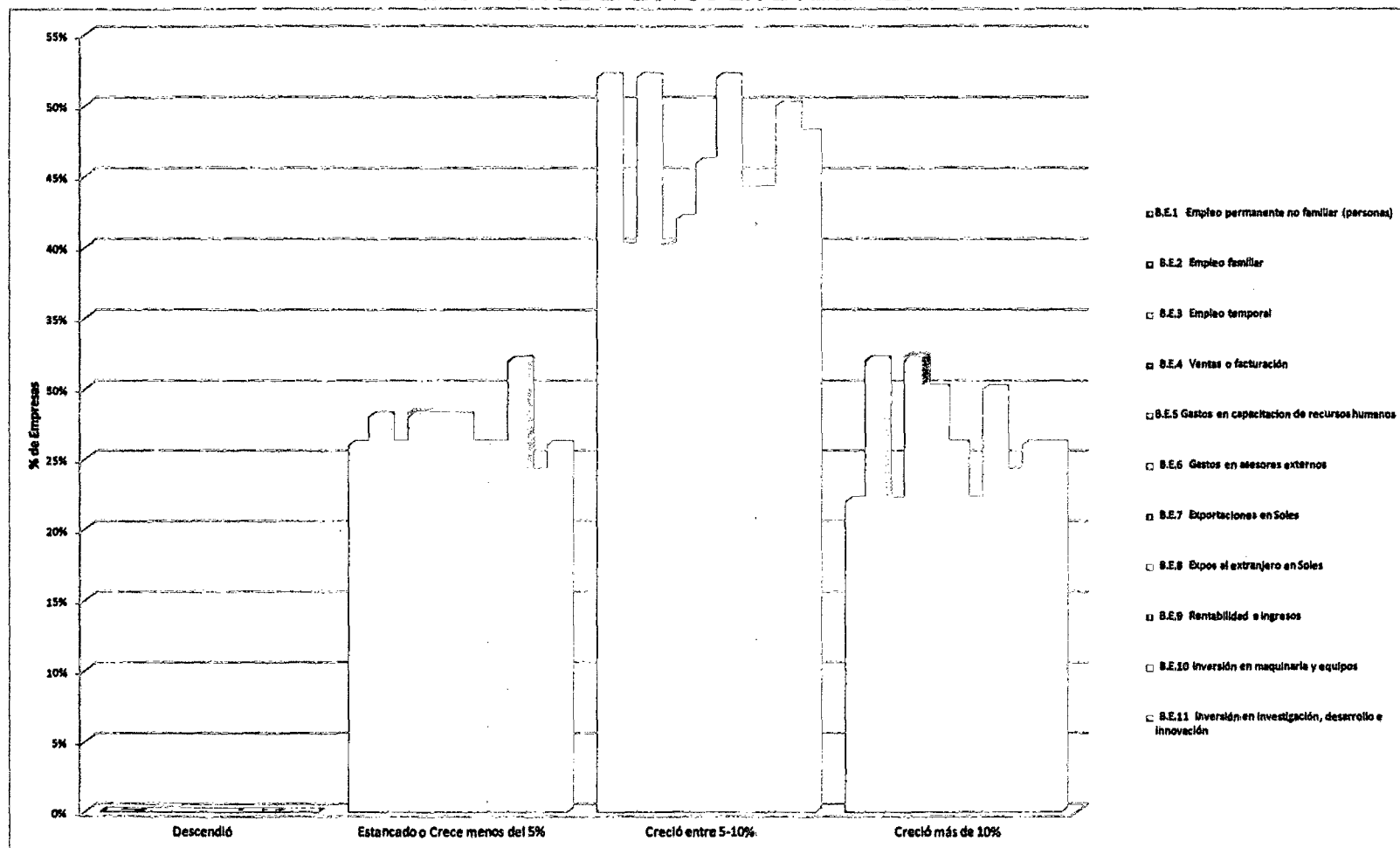
Descripción del Gráfico N° 12

En el gráfico de la encuesta de productos y actividades realizadas, se puede observar que las empresas después de haber participado de las actividades de el programa, del 43% al 64%, opinan que han mejorado bastante en estos aspectos siendo el uso de las herramientas informáticas, gestión global de su empresa y negocio y estímulo a su aptitud emprendedora los aspectos con mas alto porcentaje, del 23% al 33% opinan que han mejorado mucho después de participar de estas actividades, del 15% al 30% de empresas opinan que es algo importante, del 1% al 15% de empresas cree que es poco importante y ninguna empresa cree que es nada importante.

Interpretación del Gráfico N° 12

El gráfico muestra que las capacidades en el staff (dueño, directivos de la firma) ha mejorado mucho, sobre todo en las capacidades competitivas, ya que de acuerdo a los encuestados, luego de haber participado de estas actividades opinaron que estas actividades fueron bastante y muy útiles.

**GRAFICO N°13 ENCUESTA DE VARIABLES ECONÓMICAS
INDICADOR DE EFECTOS EN LA EMPRESA**



Fuente: Formulario E4
Elaboración Propia

Descripción del Gráfico N° 13

En el gráfico de la encuesta de las variables económicas, se puede observar que las empresas después de haber participado en las actividades del programa, del 45% al 53%, opinan que las variables económicas han evolucionado del 2011 con respecto al año anterior con un crecimiento entre el 5% y 10%, entre 23% y 33% de las empresas han crecido más del 10%, del 23% al 33% de las empresas se encuentran estancadas o crecido menos del 5% y ninguna de las empresas descendió en su crecimiento luego de haber participado de las actividades del programa.

Interpretación del Gráfico N° 13

El gráfico anterior muestra los efectos que pudieron trasladarse a o no a la performance del desempeño económico-financiero y competitivo de la empresa durante el tiempo que las empresas participaron de las actividades y en la primera medición obtenida, la mayoría de empresas tuvo un crecimiento en las variables económicas de un 5% a un 10% o más del 10% lo que nos muestra que en esta primera medición el efecto de las actividades del programa en las variables económicas fue bueno

5.6. INDICADORES DEL MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA LAS MYPES DE CAJAMARCA

CUADRO N° 14: Indicadores de las MYPES

INDICADOR	PERTINENCIA	EFECTIVIDAD	MEJORAS CAPACIDADES COMPETITIVAS	INDICADORES EFECTOS DE LA EMPRESA	
				R1	EE
Valor Máximo posible	E1 5	E2 5	E3 5	15	15
Valor Obtenido	3.65	3.50	3.59	10.74	7.80
Porcentaje	73%	70%	72%	72%	52%

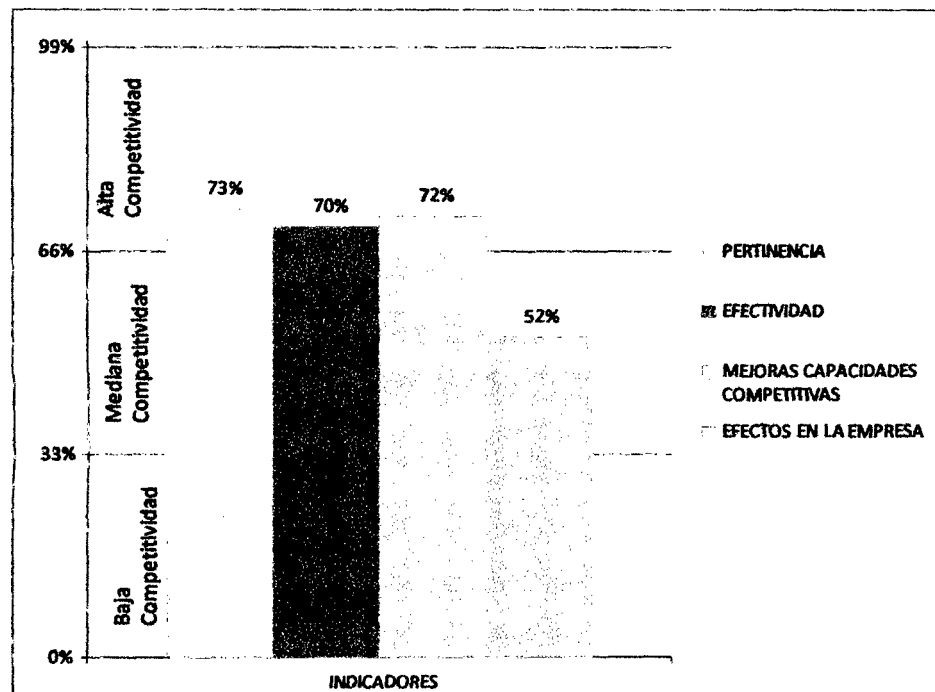
Fuente: Línea Base, Formulario E1, Formulario E2, Formulario E3 y Formulario E4
Elaboración propia⁹⁰

⁹⁰ Los indicadores se han elaborado mediante un sistema de indicadores para monitoreo que es un software hecho en el programa Microsoft Excel.

El desarrollo es el siguiente:

- Todos los puntajes que se encuentren bajo el 33% son de baja competitividad.
- Los puntajes que estén en el intervalo 33% a 66% son de mediana competitividad.
- Por último todos los puntajes sobre 66,6% son considerados como de alta competitividad.

GRÁFICO N° 14 Indicadores de las MYPES



Fuente: Cuadro N° 14 Indicadores de las MYPES
Elaboración propia

Interpretación del Gráfico N° 14

De acuerdo al cuadro de los indicadores, en más del 70% los encuestados perciben útil el modelo de competitividad para sus empresas. Teniendo como significancia el Indicador de pertinencia el 73%, el indicador de Efectividad 70%, el indicador de mejoras competitivas 72% y en los indicadores de efectos en la empresa: el 72% a nivel de firma, es decir los valores de los indicadores se encuentran en un nivel de alta competitividad con excepción del indicador de la evolución Económica que tiene un valor 52% y se encuentra en el rango de mediana competitividad, por lo que se puede afirmar que el uso del Modelo de Competitividad Económica si tiene incidencia en la competitividad de las MYPES cajamarquinas para que estas logren su fortalecimiento e internacionalización, ya que responde a las necesidades de los potenciales usuarios a partir de su participación en las actividades y servicios provistos.

Capítulo VI

RESULTADOS

VI. RESULTADOS.

6.1. INTRODUCCIÓN

Una vez obtenidos los análisis estadísticos del monitoreo del modelo, en este capítulo se presentan las explicaciones de los resultados de éstos, se realizó un análisis integral de la información. Se presenta una explicación de los indicadores que resultaron significativos en esta investigación, así como de la forma en que se validó la hipótesis propuesta.

Además de la explicación de los resultados encontrados, también se expresan las principales consideraciones en relación a: las limitaciones que enmarcan esta investigación, las contribuciones que ésta aporta, y las propuestas de nuevas investigaciones que se visualicen a partir de los resultados de la presente.

Los resultados de las mediciones son las siguientes:

6.2. INDICADOR DE PERTINENCIA E1

El resultado del análisis del indicador de pertenencia se obtuvo a través de la información de la línea base: perfil de la empresa y la encuesta de desempeño competitivo e impacto, pero utilizando básicamente la información validada con el formulario E1 (Productos y actividades) y el valor obtenido para este indicador es de 3.65 o 73% (con un valor máximo posible de 5 o 100%) y se ubica en el nivel de alta competitividad (66% - 100%), lo cual nos indica que la importancia relativa de las diferentes temáticas de competitividad y de gestión empresarial implementadas a través de las diferentes actividades fueron adecuadas y conveniente para los usuarios en un 73%.

6.3. INDICADOR DE EFECTIVIDAD E2

El resultado del análisis del indicador de Efectividad se obtuvo a través de la información de la línea base: perfil de la empresa y la encuesta de desempeño competitivo e impacto, pero utilizando básicamente la información validada del con el formulario E2 (Dimensiones técnicas y aspectos competitivos) y el valor obtenido para este indicador es de 3.50 o 70% (con un valor máximo posible de 5 o 100%) y se ubica en el nivel de alta competitividad (66% - 100%), lo cual

intenta poner de manifiesto que en un 70% de las actividades y servicios brindados por el programa han sido utilizados y han tenido consecuencias en la firma en aspectos concretos de la gestión y competitividad de las firmas.

6.4. INDICADOR DE MEJORA EN LAS CAPACIDADES COMPETITIVAS E3

El resultado del análisis del indicador de mejora en las capacidades competitivas se obtuvo a través de la información de la línea base: perfil de la empresa y la encuesta de desempeño competitivo e impacto, pero utilizando básicamente la información validada del con el formulario E3 (Dimensiones técnicas y aspectos competitivos) y el valor obtenido para este indicador es de 3.59 o 72% (con un valor máximo posible de 5 o 100%) y se ubica en el nivel de alta competitividad (66% - 100%), lo cual nos indica que los efectos de las actividades en las capacidades del staff directivo de las MYPES, fueron del 72% ya que buena parte de los cambios en los comportamientos de las empresas están asociados a capacidades, aptitudes y actitudes de su cuerpo directivo empresarial y del sistema de relaciones en el cual éste se desenvuelve.

6.5. INDICADOR DE EFECTOS EN LA EMPRESA R1 Y EE

El resultado del análisis del indicador de efectos en la empresa se obtuvo a través de la suma de los indicadores anteriores; a nivel de firma $E1+E2+E3=R1$ información de la línea base: perfil de la empresa y la encuesta de desempeño competitivo e impacto, pero utilizando y el valor obtenido para este indicador es de 10.74 o 72% (con un valor máximo posible de 15 o 100%), ubicándose en el nivel de alta competitividad (66% - 100%), y la Evolución Económica (EE) son los efectos pudieron o no haberse trasladado inmediatamente a la performance desempeño económico-financiera y competitiva de la empresa y esto se hizo en un valor de 7.80 o 52% ubicándose en el nivel de mediana competitividad (33% - 66%), dentro de un valor máximo de 15 o 100%

6.6. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS PROPUESTA.

La hipótesis propuesta para esta investigación fue:

Hi: El uso del Modelo Integral de Competitividad Económica incide en la competitividad de las MYPES para que estas logren su fortalecimiento e internacionalización.

Sin embargo, el problema de poder ofrecer buenas, adecuadas y eficaces respuestas a las demandas empresariales productivas es mucho más complejo e incierto porque en las conductas, en las actitudes y en los comportamientos empresariales e institucionales participan otras variables (de muy diversa índole) que están fuera del ámbito de actuación y control del modelo y muchas veces dificultan fuertemente el logro de resultados en el plano de los beneficiarios, aunque se hayan realizado las actividades programadas.

El Sistema de Indicadores se inicia conociendo adecuadamente la situación de las empresas MYPES pre-programa, lo que se conoce como la línea de base o punto de partida. A fin de medir los progresos generados en las empresas, el sistema utiliza diferentes indicadores de actuación que intentan captar el proceso de cambios generado en las firmas en relación con los dos objetivos básicos de Modelo: competitividad e internacionalización. Algunos de los indicadores de actuación se focalizan en metas cuantificables de las empresas (volumen de producción, exportaciones, empleo, inversiones) y también en comportamientos y desempeños de gestión de naturaleza intangible (capacidades de innovación, competencias de anticipación de mercado, etc.).

Como resultado del análisis de los datos, se encontró que la variable de uso del modelo depende de los indicadores antes mencionados y los valores obtenidos de estos y esto representa el soporte que ofrece a los usuarios empresarios para que estos decidan usar permanentemente el modelo.

Aunque en esta investigación no se encontró significativa ninguna otra variable uso del modelo, para la utilización del nuevo modelo propuesto, confirmamos que se cumple la hipótesis propuesta, y que comprenden conceptos que en un momento dado, y de acuerdo a la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo (1817); pueden estar en desbalance o ser insatisfactorios para el usuario, de tal manera que le crean una tensión con respecto a la acción esperada. También se señala que la tensión generada corresponde a una motivación a aportar o contribuir en lo que se espera de él.

Con la comprobación de la hipótesis propuesta esta investigación valida la propuesta de que el uso del Modelo Integral de Competitividad Económica ofrece buenas, adecuadas y eficaces respuestas a las demandas empresariales de los potenciales usuarios en Cajamarca a partir de su participación en las actividades y servicios provistos.

6.7. LIMITACIONES DE ESTA INVESTIGACIÓN.

La primera limitación del estudio es el tipo de participantes, el 100% son empresas micro y pequeñas, tal vez las empresas medianas y grandes tengan diferente percepción del modelo propuesto.

Una segunda limitación es el tamaño de la muestra (todo estudio tiene limitaciones de tiempo y recursos financieros) pues considero que deberían ser al menos 100. Sin embargo la muestra que se tiene nos proporciona una idea de la posible utilidad del modelo propuesto.

6.8. CONTRIBUCIONES.

Uno de los principales contribuciones de este estudio es el de proponer el uso del Modelo Integral de Competitividad Económica (MICE) en un ambiente empresarial local por lo que los diagnósticos y los instrumentos de medición se aplicaron en las MYPES de la ciudad de Cajamarca

Así, los indicadores que muestran que el uso del modelo ofrece buenas, adecuadas y eficaces respuestas a las demandas empresariales representa un agregado a la decisión de utilizar el modelo propuesto en esta investigación que es el primer objetivo, además el estar basado este constructo en la teoría de la ventaja comparativa David Ricardo, (1817), se cumple con el segundo objetivo de que las bases conceptuales del modelo tengan preferentemente soporte en las teorías que ya han sido probadas y aplicadas.

También el modelo propuesto está basado en teorías ya probadas como son: Teoría de la Organización Industrial, Teoría de la Ventaja Competitiva, Teoría de Ciclo de Vida del producto, Teoría Ecléctica, Teoría de Internacionalización, y la Teoría de la Ventaja Comparativa como teoría de soporte.

CONCLUSIONES GENERALES

1. La aportación más importante en esta investigación es la validación del Modelo Integral de Competitividad Económica (MICE) para las MYPES de la ciudad de Cajamarca, ya que proporciona una estructura para manejar mejor los negocios.
2. Las empresas locales deberán tener capacidad de cambio para desarrollar estrategias que les permitan participar en el ámbito global y vincularse a las economías desarrolladas permitiendo su acceso a los mejores y más económicos bienes y servicios de cualquier parte del mundo y en donde sus productos innovadores traspasen fronteras.
3. En el análisis del marco teórico, se encontró que existe una gran área de oportunidad para las MYPES en Cajamarca para que generen ventajas competitivas produciendo aquellos bienes que emplean de acuerdo a los factores abundantes de la economía y que para este efecto utilicen el modelo que se proporciona en esta investigación y afecten positivamente su actividad exportadora, de una forma más competitiva.
4. Se propuso el uso del Modelo Integral de Competitividad Económica para facilitar el proceso de internacionalización de las empresas, dicho modelo fue creado por el Dr. Fernando Hernández Contreras para el municipio de Nuevo Laredo y en esta investigación se lo reestructuró para utilizarlo en Cajamarca. Este modelo está fundamentado en la Teoría de la Ventaja Comparativa de David Ricardo (1817), Ohlin (1977).
5. La conclusión del Modelo propuesto es la creación de un efecto multiplicador de empresas líderes locales, regionales e internacionales con bases fuertes, emprendedoras, con costos competitivos, con redes

de información integradas y con un alto grado de especialización en la innovación a nivel global.

6. El cambio de cultura hacia la innovación tecnológica, el cambio de actitud para la creación de empresas con alto potencial de crecimiento, una nueva cultura de intercambio de redes de información empresarial y la implementación de una cultura de desarrollo regional son clave en una estrategia de crecimiento y competitividad. Sin lugar a dudas estas cuestiones son un reto para muchas micros y empresas MYPEs de Cajamarca y el Perú, donde las fronteras nacionales aún representan una barrera significativa a la extensión de sus actividades y aún dependen, en gran parte o en su totalidad, únicamente de sus respectivos mercados nacionales

7. Para lograr este objetivo, se necesita superar una serie de retos los cuáles tenemos que enfrentar mediante un modelo que como herramienta nos ayude a incrementar la competitividad, con reglas de acción como el cambio de cultura hacia la innovación tecnológica, el cambio de actitud para la creación de empresas con alto potencial de crecimiento, una nueva cultura de intercambio de redes de información empresarial y la implementación de una cultura de desarrollo regional, lo que le representa nuevas dimensiones, dentro del mercado global

8. Los indicadores de Pertinencia E1, Efectividad E2, Mejora en las capacidades competitivas E3, y el indicador de Efectos en la empresa R1 y EE muestran los resultados para los beneficiarios de las actividades y productos/servicios gestados por la oferta del programa. El sistema de Indicadores intenta, justamente, reunir información e interpretar esta interfase entre: (a) productos-servicios-actividades y (b) resultados en los destinatarios.

9. Los indicadores de Pertenencia (73%), Efectividad (70%), Mejoras en las Capacidades Competitivas (72%) obtuvieron una valor de alta

competitividad (66% - 100%) es decir, de acuerdo a estos valores, la implementación y el dominio del Modelo Integral de Competitividad Económica (MICE) para las empresas de Cajamarca, representó mejorar la posibilidad de éxito, mejorar la eficiencia y competitividad en el proceso de internacionalización. El hecho de que el indicador de Evolución Económica (52%) se encuentre en los valores de mediana competitividad (33% - 66%) nos hace reflexionar acerca de que algunos efectos pueden o no trasladarse inmediatamente a la performance del desempeño económico-financiera y competitiva de la empresa.

10. El modelo es adecuado, ya que 3 de los 4 indicadores de medición son de alta competitividad y el ultimo indicador es de mediana competitividad, por lo tanto, El aprovechamiento efectivo del Modelo Integral de Competitividad Económica (MICE), influye en la competitividad de MYPES de la ciudad de Cajamarca así como también contribuye en el fortalecimiento de estas empresas vía su internacionalización.

RECOMENDACIONES

- En esta investigación se está efectuando un análisis de uso del modelo para micro y pequeñas de empresas Cajamarca, sin embargo en posteriores investigaciones se tendrían que incluir empresas medianas y grandes y tratar de identificar qué variables están relacionadas con la adopción del modelo.
- Un ejercicio de Indicadores para el Monitoreo de Resultados, como el planteado aquí, requiere una amplia participación de los diferentes agentes involucrados (empresas, instituciones, proveedores de servicios y productos, beneficiarios, instituciones de apoyo y cooperación financiera, entidades donantes, etc.). Asimismo, es necesario que los participantes aporten su capacidad crítica y una actitud de apertura y reflexión respecto de las acciones ejecutadas, en la búsqueda de actividades más idóneas y eficaces, de metodologías más ágiles y pertinentes.
- La información recabada en esta investigación puede servir de base a otras posteriores que dispongan de un horizonte de tiempo más amplio, pues dada su naturaleza, no es posible comprobar científicamente el que todas las variables aquí propuestas tengan una influencia positiva en la competitividad de las MYPES de Cajamarca.
- Fortalecer la visibilidad de los resultados del programa, mediante el incremento de acciones de sensibilización y comunicación dirigidas a directivos de las empresas, de las Cámaras de Comercio o de las entidades públicas.
- Proteger y ayudar a las MYPES. En el caso de Cajamarca son las principales generadoras de empleo, por lo tanto es importante que los Estados contribuyan a su fortalecimiento.

- **Fomentar un mayor intercambio entre las empresas participantes y estrechar vínculos con organizaciones empresariales extranjeras.**
- **Dar una visión más integral y estratégica de políticas de apoyo a las MYPES, con instituciones sólidas que puedan influir en políticas globales o regionales de desarrollo de las MYPES y que les permita integrarlas en un sistema de comercio internacional.**

BIBLIOGRAFÍA.

- Aghon, Gabriel; Albuquerque, Francisco; Cortes, Patricia. "Desarrollo Local en América Latina: un Análisis Comparativo". Cepal/GTZ
- Baldwin, R. y Martin, P. (1999), Two waves of globalization: superficial similarities, fundamental differences, NBER, Working Paper n ° 6904
- Barro, RJ y Sala-I-Martin, X (1991), Convergence in States and Regions, Brooking Papers on Economic Activity, Vol 1.
- Baylis, John y Smith, Steve (2001) "The Globalitation of World Politics" Oxford University Press Oxford.
- Baylis, John y Smith, Steve (2001), The Globalization of World Politics, Oxford University Press, Oxford.
- Bentham, Jeremy (1781), An Introduction to the Principles of Morals and Legislation, edición de 1907 Clarendon Press, Oxford.
- Boulding, Kenneth (1965), Earth as a space ship, Washington State University, Committee on Space Sciences,
- Cabello G, Mario A. y Ramírez, David N. (1996). Empresas Competitivas "Una Estrategia un Cambio para el Éxito. Editorial Mcgraw-Hill.
- CASTAN Jordi, PEREYRA Eduardo, MÜLLER-GLODDE Rainer, LEHMANN Simone. Manual de trabajo con Núcleos para el consejero. Unión Europea Mayo 2010
- CEPAL, Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales, División de Desarrollo Productivo y Empresarial Noviembre de 2003.
- César Sepúlveda L. Definición adaptada del Diccionario de Términos Económicos.
- Coviella Mendoza Mario "Diseño de un modelo de asociatividad para lograr competitividad en las micro y pequeñas empresas dedicadas a la industria de la panificación de la ciudad de la Unión"/ Universidad de Oriente UNIVO, San Miguel, El Salvador, Centro América.
- DeLong, Bradford, Estimating World GDP, One Million B.C.
- Duran, Juan José. "Estrategia y Economía de la Empresa Multinacional." Ed. Pirámide, Madrid

- Eiteman, Stonehill Michael H Moffett.(2000) **Las Finanzas en las Empresas Multinacionales Octava Edición** Editorial Prentice
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., and Meyer-Stamer, J. (1994). **Competitividad Internacional de las Empresas y Políticas Requeridas.** Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
- F. Hernández El reto del desarrollo en Nuevo Laredo Impresos Ayala, 30 de julio del 2003.
- F.N. Burton y B.B. Schlegelmilch, "Profile Analysis of Non-Exporter versus Exporters Grouped by Export Involvement", en **Management International Review** 27 (primer trimestre de 1987).
- Fernandez, S; Fernandez, C, 1988. **Manual de Dirección Estratégica de la Tecnología. la Producción como Ventaja Competitiva** (Ariel Economía, Barcelona).
- Fernando Hernández Contreras/ "Propuesta de un modelo integral de competitividad económica para las empresas del municipio de Nuevo Laredo". Universidad Autónoma de Tamaulipas. México.
- Finn Wiedersheim-Paul,H.C. Olson y L.S. Welch, " Pre-Export Activity. The First Step in Internationalization" en **Journal of International Business Studies** 9 (primavera y verano de 1978).
- FMI (2000), **World Economic Outlook**, mayo, Washington, capítulos 4 y 5
- Hall.Eiteman, David K., Moffett, Michael H y Stonehill, Arthur I. (2000). **Las Finanzas en las Empresas Multinacionales. 8va.Edicion** Pearson Educacion). Paginas: 888.
- Javier Chávez Ferreiro "Competitividad de las empresas que exportan fresas a los Estados Unidos de América, ubicadas en el Valle de Zamora, Michoacán"/ /Instituto Politécnico Nacional / Unidad Santo Tomas
- Joseph Genitsky, "Strategies for Innate and Adoptive Exporters. Lessons from Israel's Case" en **International Marketing Review** 6 (1989)
- Kenichi Ohmae **El Mundo sin fronteras El poder y estrategia en la economía entrelazada.** 1991.
- Kennedy, Robert. Harvard Business School (2008).**China: Facing the 21st Century.**

- Klein, L. y Osmium S. "Weekly Update US Economy and Financial Markets." 4 de agosto del 2003.
- Kotler, Philip Donald. y H Haider Irving Rein (1994) Como atraer Inversiones, Industrias y Turismo a Ciudades, Regiones Estados y Países.
- Landes, D. S. (1998), The Wealth and Poverty of Nations: Why Are Some so Richs and Other so Poors?, W.W. Norton, N. York.
- Maddison, Angus (1995), Monitoring the World Economy 1820-1992, OCDE, París
- Manual de ROM Monitoreo orientado a resultados/ Comisión Europea EuropeAid Oficina de Cooperación/ Abril 2011
- María Elena Guarda, Soledad Rapiman, Roger Rebién y Sebastián Solis "Competitividad en las empresas turísticas de la ciudad de Valdivia, Región de los lagos."/ Universidad Austral de Chile
- Masaaki Kotabe y Michael R Czinkota, "State Government Promotion of Manufacturing Exports A Gap Analysis", en Journal of International Business Studies (invierno de 1992)
- McLuhan, Marshall (1964), Understanding Media, Routledge, London.
- Michael E. Porter Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior Ed.Cecsa
- Michael R. Czinkota e Ilkka Ronkainen, "The Globalization of the U.S. Economy consumer Market Implications", en Journal of International Consumer Marketing 3 (1991).
- Nils-Erik Aaby y Stanley, Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature, 1978-1988" en International Review 6 (1989).
- Oficina de la Presidencia para las Políticas Públicas (2008). Lineamientos para elevar la competitividad de Perú.
- Philip Kotler "Un nuevo enfoque determinado en la mercadotecnia estratégica del lugar" (2004). México: Prentice-Hall.
- Philip Kotler "Mercadotecnia de localidades como una forma de asistir a las compañías en la promoción de la exportación" (2004). México: Prentice-Hall.

- Philip Kotler “Que deben hacer las localidades para resolver sus problemas”. (2004). México: Prentice-Hall.
- Porter, Michael (1990), *The competitive advantage of the Nations*, The Free Press, N. York. Ohmae, Kenichi (1990), *Borderless World: Power and strategy in the interlinked economy*, Harper Business, N. York.
- Schumpeter en *The Review of Economics Statics*, vol XVII No. Mayo 1935.
- The Economist Intelligence Unit, .Country Views Wire. Julio de 2008).
- Theodore Levitt ‘The Globalization of Markets ‘, en *Harvard Business Review* 61(mayo-junio de 1983).
- Warren J Bilkey y George Tesar “The Export Behavior of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing Firms”, en *Journal of International Business Studies* 8 (primavera y verano de 1977).

REFERENCIAS WEB

1. www.alinvest4can.org
2. www.sequa.de
3. <http://es.wikipedia.org/wiki/Arancel>
4. http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto
5. <http://es.wikipedia.org/wiki/Diversificaci%C3%B3n> (10/10/2010)
6. <http://www.economia48.com/spa/d/fob/fob.htm>(12/11/2010)
7. <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-diversificacion> (18/11/2010)
8. http://es.wikipedia.org/wiki/Inversi%C3%B3n_extranjera_directa(26/11/2010)
http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_econ%C3%B3mico
9. http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_econ%C3%B3mica (02/01/2011)
10. http://es.wikipedia.org/wiki/Variable_dependiente#Seg.C3.BA_n_la_influencia (19/03/2011)
11. http://es.wikipedia.org/wiki/Variable_dependiente#Seg.C3.BA_n_la_influencia(19/03/2011)
12. <http://es.wikipedia.org> (20/03/2011)
13. <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/Glosario?indice=5.0&letra=V> (23/03/2011)
14. <http://www.economia48.com/spa/d/ventaja-comparativa-teoria-de-la-ventaja-comparativa-teoria-de-la.htm> (28/03/2011)
15. <http://www.emprendedoresucu.com/diccionario.htm> (29/03/2011)⁹¹

⁹¹ Debido a la naturaleza cambiante de internet las direcciones y contenidos a los cuales se hace referencia en este tesis pueden sufrir modificaciones o desaparecer

ANEXOS

Encuesta de diagnóstico de las empresa

Perfil de la empresa					
Marque con una X la situación actual de su empresa					
Tema	Muy mala	Mala	Regu- lar	Buena	Muy Buena
a) En lo referente a la productividad?	1	2	3	4	5
b) En lo que se refiere a la organización de la producción?	1	2	3	4	5
c) En que se refiere al distribución de la empresa?	1	2	3	4	5
d) En lo que se refiere a las nuevas técnicas y tecnologías?	1	2	3	4	5
e) En cuanto al ambiente de trabajo? (ventilación, limpieza, luminosidad, orden, otros)?	1	2	3	4	5
f) En lo que se refiere a los defectos y retrabajos?	1	2	3	4	5
g) En lo que se refiere a la calidad de los productos y servicios?	1	2	3	4	5
h) En lo que se refiere al conjunto de productos y servicios de la empresa?	1	2	3	4	5
i) En lo referente a la gestión y volumen de los inventarios ?	1	2	3	4	5
j) En lo que se refiere al cálculo de costos y gestión del flujo caja?	1	2	3	4	5
k) En lo referente a la situación de las ventas?	1	2	3	4	5
l) En lo referente al margen de utilidad?	1	2	3	4	5
m) En relación al número de clientes?	1	2	3	4	5
n) El relación con el cliente / fidelizacion de los clientes?	1	2	3	4	5
o) Como es la relación con los proveedores	1	2	3	4	5
p) En lo que se refiere a la capacitación de los trabajadores?	1	2	3	4	5
q) En lo que se refiere a la perspectiva de futuro del sector?	1	2	3	4	5
r) En lo referente a su reconocimiento frente a los órganos de la administración pública	1	2	3	4	5

A. Línea de base: Perfil empresarial

Sección A.1 Información básica

Pregunta formulario	
Mes y año de inicio de las actividades:	
1. Nombre de la empresa:	
2. Dirección:	
3. Ciudad:	
4. País:	
5. Email:	
6. Sitio web:	
7. Año de fundación o creación o compra por actuales dueños:	
8. ¿Cuál es el status legal de su empresa?	
9. Principal actividad productiva o servicios:	
10. Número de socios:	
11. Número de socios de la misma familia	
12. Empleados y trabajadores en Diciembre 2010 o mes y año previo entrada al programa:	

Sección A2: Internacionalización

1. Ventas y exportaciones anuales del año anterior al inicio de actividades con AL INVEST

Debe marcar con una "X" lo que corresponda.

	Menos S/. 50.000	Entre S/. 50.001 y 200.000	Entre S/. 200.001 y 500.00	Entre S/. 500.001 y 1.000.000	Entre S/. 1.000.001 y 5.000.000	Más de S/. 5 millón
Ventas totales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ventas mercado nacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exportaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Ha iniciado su empresa un proceso algunas acciones en búsqueda de su internacionalización? **SI** **NO**

Debe tachar lo que corresponda.

En caso de respuesta afirmativa, ¿en qué fase se ubicaría?

Debe marcar con una "X" lo que corresponda

Muy preliminar	Introdutoria	Crecimiento	Madura	Declinación
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Cuáles son sus principales mercados?

Debe marcar con un 1 el más importante, 2 y 3 para los siguientes mercados y 9 para los mercados en los que no exporta. Todos los casilleros deben estar completos

Países vecinos	Europa	Resto A.L.	USA y Canadá	Asia / África
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección A3. Posicionamiento Empresarial

¿Ha realizado su empresa algunas de las siguientes actividades antes de iniciar el Programa?

Debe marcar por SI o por NO con una "X" en TODAS las líneas de la tabla que se encuentra a

Actividades:	SI	NO
1. ¿Ha realizado Capacitación de personal de producción por un total de más de 12 horas? (Considerar la capacitación de personal "en general" dirigida a cualquier área de la empresa.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Ha realizado inversiones en equipamiento por un monto superior a S/. 10.000?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Ha realizado inversiones en equipamiento por un monto superior a S/. 100.000?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Ha introducido nuevos productos al mercado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Ha mejorado en diseño/calidad de productos ya existentes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Ha certificado alguna norma de calidad o de origen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿Ha adquirido alguna franquicia de producción, licencia o marca?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿Ha participado en misiones comerciales, ferias o rondas de negocios en el exterior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿Ha recibido asistencia técnica o apoyo técnico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ¿Ha recibido servicios de diagnóstico y/o Consultoría?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ¿Ha participado en misiones tecnológicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. ¿Ha realizado acciones de capacitación orientadas a exportación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. ¿Ha logrado financiamiento de mediano plazo para inversiones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. ¿Ha accedido a financiamiento corriente de entidad financiera?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. ¿Ha conseguido financiamiento para sus exportaciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. Encuesta de Desempeño Competitivo e Impacto

A. Datos generales de su empresa	
<i>Código interno</i>	
Nombre de la empresa	
Dirección	
Ciudad	
B. Actividades desarrolladas en el marco y con el apoyo del programa	
Permanente	
Solo bajo subcontratación	
Estacional -durante un lapso de tiempo en el año-	
Esporádica	

Formulario E1.

Su empresa ha participado en actividades del programa que fueron dirigidas a mejorar sus capacidades empresariales. Califique los diferentes tipos de actividades y la forma en que se han provisto por el programa en base a su necesidad.

Debe marcar con una "X" alguna opción (*imprescindible y de alto valor; necesaria y muy útil; positiva pero prescindible; poco relevante o no he participado*) en TODAS las líneas de la tabla que se encuentra a continuación.

Productos y actividades	Imprescindible y de alto valor	Necesaria y muy útil	Positiva pero prescindible	Poco relevante	No he Participado
1. Capacitación grupal en gestión de la empresa (participación en núcleos o clusters)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Capacitación grupal: en aspectos técnico-productivos (diseño, calidad, procesos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Grupos empresariales para compartir experiencias, dificultades, acciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Grupos de exportadores en ferias o ruedas de negocios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Conferencias y talleres temáticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Asesoramiento individual en gestión empresarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Asistencia técnica individual en procesos productivo y tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Asistencia técnica individual en diseño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Información de mercados externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Asistencia técnica en comercio exterior, marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Participación individual en ferias comerciales externas (expositor)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Participación en ruedas de Negocios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Participación en ferias comerciales (expositor)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Asistencia técnica para obtención de normas de calidad u origen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Consultoría en internacionalización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Formulario E2.

Usted y su empresa han participado en el programa ¿En cuales de estos aspectos ha mejorado efectivamente la competitividad de su EMPRESA como consecuencia directa o indirecta de las actividades del Programa?

Debe marcar con una "X" alguna opción (*Nada, poco, algo, bastante, mucho o no corresponde*) en TODAS las líneas de la tabla que se encuentra a continuación.

Dimensiones técnicas y aspectos competitivos

	Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho	N/C
1. Innovación de diseño, diversidad de Modelos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Incorporación de nuevos productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mayor calidad de producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Posicionamiento de mercado (nuevos canales de distribución)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Incorporación de norma de origen (procedencia)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Acceso a nuevos clientes nacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Desarrollo de Marca propia (identificación clara, visibilidad)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿ha mejorado su acceso al financiamiento crediticio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿ha logrado avanzar hacia un tamaño de negocio más adecuado, rentable y eficiente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ¿ha logrado mayor capacidad de endeudamiento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Menor costo por unidad producida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Menor devolución por fallas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Menor stock de productos no vendidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Mejora en la rentabilidad de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Mejores contactos comerciales en el extranjero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Formulario E3

¿En qué medida las actividades del programa han contribuido en la mejora de sus capacidades competitivas y empresariales del Dueño o de los Directivos de la firma?
 Debe marcar con una "X" alguna opción (*Nada, poco, algo, bastante, mucho o no corresponde*) en TODAS las líneas de la tabla que se encuentra a continuación.

Dimensiones técnicas y aspectos competitivos

	Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho	NC
1. Gestión global económica de su empresa y negocio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Establecer (o revisar) objetivos y metas empresariales concretas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ampliar sus conocimientos del ambiente local de negocios, políticas públicas disponibles, normas, etc...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Desarrollo de una estrategia de inserción Internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Preparación de un Plan de Negocios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Implementación de un sistema de costos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Programación del flujo de caja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Gestión comercial, identificación de canales de distribución o mercadeo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Identificación precisa de ventajas competitivas reales y potenciales (calidad, terminación, diseño)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Herramientas vinculadas con los procesos de exportación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Gestión ambiental, manejo de residuos y Contaminantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Uso herramientas informáticas (Internet, facebook)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. ¿ha logrado establecer nuevos contactos empresariales y comerciales a través del programa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Conocimiento de otras fuentes de apoyo técnico y de políticas públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. ¿le ha resultado útil la actividad de grupos –núcleos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. ¿se ha beneficiado del desarrollo de ventajas competitivas grupales, "bienes clubs", por ejemplo imagen, calidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. ¿está participando en nuevas redes empresariales (clúster, asociaciones, foros) desde que inició el programa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. ¿las actividades de sensibilización han estimulado su aptitud emprendedora?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. ¿ha utilizado la información publicada en estudios o difundida en seminarios técnicos del programa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. ¿ha participado con otros empresarios colegas en la identificación de futuras acciones competitivas grupales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Desarrollo de un plan o programa orientado a la investigación, desarrollo e innovación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E. Formulario E4.

Su empresa ha participado en el programa durante los años pasados. Indique la evolución de las variables económicas en el 2011 en relación al año anterior.

Debe marcar con una "X" alguna opción (*Descendió, Estancado o creció menos del 5%, Creció entre 5% y 10%, Creció más del 10%*) en TODAS las líneas de la tabla que se encuentra a continuación. Asimismo debe completar con cifras los valores para: **Valor anual 2010 y Valor estimado 2011**

Variable económica	Valor anual 2011	Descendió	Estancado o creció menos del 5%	Creció entre el 5% /10%	Creció más del 10%	Valor estimado del 2012
1. Empleo permanente no familiar (personas)	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Empleo familiar	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Empleo temporal	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ventas o facturación	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Gastos en capacitación recursos Humanos (S/.)	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Gastos en asesores externos empresa (S/.)	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Exportaciones (en soles)	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Exportaciones a otros países (S/.)	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Rentabilidad e ingresos	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Inversión en maquinaria y equipo	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Inversión en investigación, desarrollo e innovación	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>