



**UNIVERSIDAD CATOLICA LOS ANGELES DE CHIMBOTE
FILIAL AYACUCHO**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

**HABILIDADES GERENCIALES Y ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD
DE LAS MYPE AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DE
HUAMANGA, AYACUCHO 2014-2015**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADA POR

LOURDES GAMBOA GUTIERREZ

AYACUCHO – PERU

2016

JURADO EVALUADOR

Mgtr. JOSE ORESTES VITE IBARRA

Presidente

Dra. CARMEN ROSA ZENOZAIN CORDERO DE MURILLO

Secretaria

Mgtr. MADELEINE GONZALES GUERRA

Miembro

Agradecimiento

A la Universidad Los Ángeles de Chimbote por la formación académica, al hacer realidad mis aspiraciones personales.

A los administradores de empresas, quienes me brindaron la información necesaria, con las cuales fue posible concluir la presente investigación.

Dedicatoria

A mis padres, por todo el cariño y amor entregado.

A mis hermanas por todo el apoyo recibido en mi formación personal y profesional.

Resumen

El objetivo del estudio fue analizar la relación que existe entre habilidades gerenciales y estrategias de competitividad de las MyPE agroindustriales en la Provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015, para lo cual se utilizó el diseño correlacional y se consideró a 78 unidades de estudio como muestra de estudio. El instrumento utilizado para recoger la información fue el cuestionario y el estadígrafo utilizado para calcular la correlación existente entre las variables de estudio fue la Rho de Spearman.

La hipótesis formulada fue registrada de la siguiente manera: existe una correlación directa fuerte entre las habilidades gerenciales y las estrategias de competitividad de las MyPE agroindustriales en la Provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015, cuya demostración requirió el empleo del método cuantitativo. Los resultados obtenidos registran que existe una correlación directa fuerte entre las variables de estudio, la misma que se afirma en la medida que el valor de $p = 0.875$, mientras que el valor de la sig. (α) = 0.000, por lo que se asumió la hipótesis alterna y se rechazó la hipótesis nula, con un nivel de significancia del 5% y un intervalo de confianza del 95%.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, estrategias de competitividad

Abstract

The aim of the study was to analyze the relationship between management skills and competitiveness strategies of agribusiness MSEs in the Province of Huamanga, Ayacucho in the period 2014-2015, for which the correlational design was used and was considered to 78 units study as study sample. The instrument used to collect information was the questionnaire and statistical statistician used to calculate the correlation between the study variables was Spearman Rho.

The hypothesis formulated was recorded as follows: there is a strong direct correlation between managerial skills and strategies of competitiveness of agribusiness MSEs in the Province of Huamanga, Ayacucho in the period 2014-2015, whose proof required the use of quantitative method. The results recorded that there is a strong direct correlation between the study variables, it is stated to the extent that the value of $\rho = 0.875$, while the value of the sig (α) = 0.000, so it was assumed the alternative hypothesis and the null hypothesis was rejected with a significance level of 5% and a confidence interval of 95%.

Keywords: management skills, competitiveness strategies.

ÍNDICE

Agradecimiento.....	iii
Dedicatoria	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos.....	ix
INTRODUCCIÓN	11
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA	14
2.1 Antecedentes	14
2.2 Bases Teóricas	15
2.3 Marco conceptual.....	36
III. METODOLOGÍA.....	40
3.1. Diseño de investigación.....	40
3.2. Población y muestra	40
3.3. Definición y operacionalización de las variables e indicadores	41
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	41
3.5. Plan de análisis	42
3.6. Matriz de consistencia.....	43
3.7. Principios éticos	44
IV RESULTADOS	45
4.1. Resultados	45
4.1.1. A nivel descriptivo	46
4.1.2. A nivel inferencial	51
4.2. Análisis de resultados	57
V. CONCLUSIONES	59
Referencias bibliográficas.....	61
ANEXO	65

Índice de tablas

Tabla 1: Distribución de datos según resultados de la prueba de normalidad.....	45
Tabla 2: Habilidades gerenciales	46
Tabla 3: Estrategias de competitividad	47
Tabla 4: Dimensión de capacitación	48
Tabla 5: Logro de objetivos.....	49
Tabla 6: Dimensión de posicionamiento	50
Tabla 7: Habilidades gerenciales y estrategias de competitividad.....	51
Tabla 8: Habilidades gerenciales y estrategias competitivas.....	52
Tabla 9: Habilidades gerenciales y la dimensión capacitación.....	53
Tabla 10: Habilidades gerenciales y la dimensión capacitación.....	53
Tabla 11: Habilidades gerenciales y la dimensión logro de objetivos	54
Tabla 12: Habilidades gerenciales y la dimensión logro de objetivos	55
Tabla 13: Habilidades gerenciales y la dimensión posicionamiento.....	56
Tabla 14: Variable habilidades gerenciales y la dimensión posicionamiento	56

Índice de gráficos

Gráfico 1: Distribución de datos según resultados de la variable habilidades gerenciales	46
Gráfico 2: Distribución de datos según resultados de la variable estrategias de competitividad	47
Gráfico 3: Distribución de datos según resultados de la dimensión capacitación	48
Gráfico 4: Distribución de datos según resultados de la dimensión logro de objetivos.	49
Gráfico 5: Distribución de datos según resultados de la dimensión posicionamiento	50

INTRODUCCIÓN

El problema en la presente investigación está referido a la gestión de habilidades gerenciales, las limitaciones que aquejan a las MyPE agroindustriales de la Provincia de Huamanga, Región Ayacucho, entre otros, como: La deficiente aplicación de habilidades gerenciales para la comunicación, trabajo en equipo, visión estratégica global, gestión de personas inciden en la deficiente gestión empresarial y administración de proyectos, limitaciones que no les permite alcanzar niveles de ventaja competitiva, en aspectos de administración del factor humano, administración de logística, diferenciación de productos, segmentación de mercado, desarrollo tecnológico y liderazgo en costos.

Gestión de habilidades gerenciales para generar competitividad en las MyPE agroindustriales en Ayacucho, requiere cambios drásticos en la actitud gerencial de la clase directriz de éstas en cuanto a su gestión interna para el logro de ventaja comparativa, desafío del mundo globalizado y competidor interregional, nacional e internacional.

Frente a esta situación cambiante se plantea como tema de investigación “HABILIDADES GERENCIALES Y ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DE LAS MyPE AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DE HUAMANGA, AYACUCHO 2014-2015” cuyo propósito es sistematizar la influencia de gestión interna óptima para estas empresas que impulsaría su desarrollo y crecimiento en forma sostenida en esta parte del País.

Por tanto, se establece la interrogante principal: ¿De qué manera las habilidades gerenciales se relacionan con las estrategias de competitividad en las MyPE agroindustriales de la Provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015? También se establece los problemas específicos ¿Cómo las habilidades gerenciales se relacionan con la capacitación implementada por las MyPE agroindustriales de la Provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015? ¿Cómo las habilidades gerenciales se relacionan con el logro de objetivos establecido por las MyPE agroindustriales de la Provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015? ¿Cómo las habilidades gerenciales se relacionan con el posicionamiento por las MyPE agroindustriales de la Provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015?

Concordante con el enunciado principal se formula el objetivo general: Analizar cómo las habilidades gerenciales se relacionan con las estrategias de competitividad en las MyPE agroindustriales de la Provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015.

Asimismo, se definen los objetivos específicos: determinar cómo las habilidades gerenciales se relacionan con la capacitación implementada por las MyPE agroindustriales de la Provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015. Determinar cómo las habilidades gerenciales se relacionan con el logro de objetivos establecido por las MyPE agroindustriales de la Provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015. Determinar cómo las habilidades gerenciales se relacionan con el posicionamiento por las MyPE agroindustriales de la Provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015.

Se justifica teóricamente, debido a que la empresa tiene que optar por el mercado al cual quiere dirigirse, grande o pequeño, compitiendo con diferenciación de productos compitiendo con liderazgo en los costos. La diferenciación implica producir productos sobre pedido, por lo menos, con gran flexibilidad, o todavía productos de alta nobleza. El énfasis está en la tecnología de producto. (PETER, 2001)

También (PETER, 2001) afirma “que las empresas del futuro no serán más aquellas grandes empresas parecidas a los grandes acorazados, sino serán conjuntos de pequeñas embarcaciones que cruzarán los mares con flexibilidad, adaptándose a las diversas corrientes (mercados, clientes). Interpretando a Porter y Drucker, se afirma que ese conjunto de embarcaciones estará conformado por pequeñas empresas que podrán competir por el liderazgo en costos produciendo a gran escala, por la diferenciación, produciendo productos sobre pedido con gran flexibilidad.

Igualmente, se justifica la investigación por que propiciará a mejorar estrategias para la gestión competitiva e impulsará al crecimiento y desarrollo de las MyPE agroindustriales en Ayacucho, los mismos empresarios, instituciones públicas, entidades financieras y la población misma tienen que asumir su responsabilidad de mejorar su ventaja competitiva como estrategia de desarrollo económico. Si se logra una gestión óptima de las MyPE agroindustriales, ésta se orientará a una Región de desarrollo sostenido en todas las actividades empresariales, fomentando y diversificando el despegue económico, social, cultural, tecnológico y político legal.

La metodología establece el tipo de investigación, en la presente investigación es descriptiva porque analiza fenómenos en cuanto sus componentes midiendo concepto y definiendo variables.

El nivel de investigación será un estudio cuantitativo, cualitativo y mixto, porque se detallará las características o dimensiones de influencia entre las variables, así como la relación entre las variables e indicadores.

Finalmente, es preciso mencionar que el diseño de la investigación es correlacional porque se determinará y detallará las características de las variables, así como la correlación entre éstas y sus indicadores.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Antecedentes

(RODRIGUEZ GARCIA, 2009-2011) en la tesis de doctorado sobre “*Mercados de Trabajo, Calificación y Habilidades Gerenciales en la Industria Electrónica en Guadalajara-Jalisco 2009-2011*” ha desarrollado el tema de las habilidades gerenciales y sus implicancias en diferentes connotaciones. Las habilidades laborales, las habilidades para la vida y las habilidades profesionales han tenido un fuerte boom en las distintas instancias institucionales universitarias y de los estados, así como en las empresas de bienes y servicios. Este trabajo contribuye dentro del campo de las ciencias sociales y económicas a dilucidar y comprender los estudios de mercados de trabajo, que en los últimos años se ha dirimido en torno a las habilidades y las calificaciones laborales.

Precisa que uno de los problemas centrales en este estudio consiste en el desciframiento de cómo las condiciones sociales y económicas en la actualidad de competitividad y uso de las tecnologías, inciden en la industria electrónica, en los contenidos, la calificación y en la organización del trabajo; situación que ha afectado y modificado de manera sustantiva las nociones de capacitación laboral y de capacitación profesional, trasladándose paulatinamente a la nueva concepción de habilidades y calificación laborales y profesionales para mejorar los desempeños laborales.

(BECKER, 1964) el premio Nobel de Economía por su gran empeño en trabajar el concepto de capital humano, en su estudio logró extender el dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado. Becker, comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás educación, vivienda y salud hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y

progreso económico es esencial. Becker lo puntualiza refiriéndose a la importancia creciente del capital humano que puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo.

Así pues, suele asociarse el concepto de capital humano al aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente, para aumentar la productividad del trabajo y de la “inversión” en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

De ahí que la gestión por competencia sea considerada como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las habilidades individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

Hasta el siglo XIX, la inversión sistemática en capital humano no era importante para ningún país y los gastos en educación, sanidad y formación eran irrisorios. Sin embargo, con la revolución científica que se da a partir del siglo XIX, la educación, el conocimiento, y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador. Como resultado de ésta evolución, el siglo XX, y sobre todo a partir de los años 50 es la era del capital humano en el sentido de que un factor condicionante primario del nivel de vida de un país es su éxito en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos, y los hábitos de sus ciudadanos “esta es la era de las personas”.

2.2 Bases Teóricas

En la investigación se entiende por pequeña y microempresa a toda aquella unidad económica que opera una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, que desarrolla actividades de extracción, transformación producción y comercialización de bienes o prestación de servicios, la indicada comercialización de bienes, prestación de servicios, extracción, transformación y producción puede ser industrial o

artesanal de acuerdo a lo establecido en la Ley No 28015 y D.S. No 009-2003-TR, también referida a la Promoción y Formalización del micro y pequeña empresa.

Importancia de las MyPE agroindustriales

La importancia de las MyPE agroindustriales en la economía se basa en que:

- Aseguran el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.
- Obtienen economía de escala a través de la cooperación inter empresarial, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.

La importancia de las MyPE agroindustriales como unidades de producción de bienes y servicios, en nuestro país y el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento.

Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las MyPE agroindustriales poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultaran una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado.

En casi toda su totalidad de la economía del mercado las empresas pequeñas y medianas, incluidos los micros emprendimientos, constituyen una parte sustancial de la economía. Igualmente, cuando se refiere a las fortalezas de las MyPE agroindustriales se enfatiza en lo siguiente:

- Espíritu emprendedor
- En grupos solidarios cumplen sus compromisos mejor
- Tienen mucha iniciativa

- Tienen deseos de superación
- Tienen capacidad para la cultura del ahorro
- Son muy creativos
- Son flexibles a los cambios

(Aspe Armella, 2003) **La pequeña y mediana empresa "hoy"**

El panorama actual de la pequeña y mediana empresa, en general, indica la presencia de un sentimiento generalizado de desaliento, excepto en algunas pocas ramas. Tal sentimiento, aunque con variaciones del contexto de base objetiva que pueden agravar aún más las expectativas de futuro de la pequeña y mediana empresa, ya sea observada en 1975, según el conocimiento histórico directo de varias empresas con estas características y las declaraciones públicas realizadas en aquel entonces por sus conductores.

Aún resulta arriesgada la hipótesis, parecía ser una constante de este tipo de organizaciones el estado de crisis permanente. Que, si bien puede adquirir signos diferentes y aún opuestos, también se manifiesta en situaciones de veloz crecimiento.

(Milexyi, 2033) **Habilidad**

Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con la máximo certeza, con el mínimo de distendió de tiempo, economía y con seguridad.

Se alude a esta definición de habilidad porque las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza. El objetivo principal de este libro es que el directivo conozca, analice, descubra y desarrolle sus habilidades para alcanzar objetivos determinados en coordinación con su esfuerzo.

Clasificación de las habilidades directivas

Técnicas. Desarrollar tareas específicas

Interpersonales. Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e incluso, para obtener objetivos comunes.

Sociales. Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.

Académicas. Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica.

De innovación. Invención, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.

Prácticas. Aplicación, empleo e implementación (hábito)

Físicas. Auto eficiencia, flexibilidad, salud

De pensamiento. Aprender a pensar y generar conocimiento

Directivas. Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo

De liderazgo. Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común

Empresariales. Empezar una nueva idea, proyecto, empresa o negocio

Importancia del estudio y desarrollo de las habilidades directivas

Su importancia estriba principalmente en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos. El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. Esto, enlazado con las cualidades que debe tener el directivo, forma el trinomio para lograr un directivo exitoso.

Las habilidades anteriores se agrupan en tres

Las habilidades humanas. Son aquellas que proporcionan facilidad y efectividad para el trabajo en equipo. También para motivar y para ganarse la cooperación entusiasta de su personal.

Las habilidades técnicas. Se refieren a los conocimientos especializados en el uso de las herramientas y técnicas para el desarrollo del trabajo.

Las habilidades conceptuales. Se definen como una combinación de visión, imaginación e inteligencia que asegura una perspectiva para saber representar a la organización y su futuro. Este enfoque de habilidades tiene, una forma lógica, una característica: son susceptibles de ser aprendidas, es decir, los gerentes con talento esencial pueden ser apoyados a convertirse en personas con estas características. Las habilidades específicas del Gerente.

Esta formulación es un intento por sistematizar las habilidades que requiere un gerente en el contexto actual para desempeñarse exitosamente y conducir así a las personas en dirección a los objetivos y metas corporativos.

(Hellriegel, 2002) Las habilidades gerenciales como *“un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones”*. Al respecto, es relevante señalar que las habilidades gerenciales son variadas, por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son diversos.

Estos autores plantean que en labores donde se exija responsabilidad gerencial, debe ubicarse personas con las siguientes habilidades: Competencia en la comunicación, para la planificación y administración en el trabajo en equipo, en la acción estratégica, para la globalización y, en la gestión de personas.

Habilidades en la comunicación

Es la capacidad de intercambiar y transmitir eficazmente información para entenderse con los demás.

Comunicación informal

Comparte información y establece una red de contactos sociales que impactan la colaboración con sus compañeros.

Comunicación formal

Debe interactuar eficazmente con superiores, compañeros y agentes externos en todo lo relacionado con sus actividades en la organización.

Negociación

Debe negociar con eficacia, buenas relaciones e influye en sus superiores actuando de manera justa al manejar diversas situaciones.

Habilidades para la planeación y la administración

Comprende decidir las tareas que hay que realizar, la manera de efectuarlas, asignar recursos y revisar los avances.

Recopilación y análisis de la información y solución de problemas

Es eficaz en la búsqueda y uso de la información para solucionar problemas y se anticipa a los hechos.

Planeación y administración de proyectos

Realiza planes, establece prioridades, define actividades, recursos y tiempos para cumplir objetivos con eficacia.

Eficiencia y eficacia

Hace uso eficiente del tiempo y de los recursos, y se asegura de tener información actual para revisar avances y define mecanismos de control del desempeño.

Habilidades para el trabajo en equipo, es la disposición y capacidad para compartir conocimientos y experiencias que le permiten trabajar conjuntamente para alcanzar un fin común, distribuyendo y/o asignando responsabilidades con base a las fortalezas de cada uno de sus integrantes.

Planeación del trabajo en equipo

Define objetivos claros, diseña, organiza y dirige eficazmente al equipo

Entorno de apoyo

Genera un clima favorable que valora el trabajo y reconoce logros, apoya al equipo en sus procesos

Manejo de equipo de trabajo

Se realiza auto evaluación de los procesos grupales y se resuelven los conflictos de forma transparente.

Competencia en la acción estratégica

Entiende la misión de la organización y se asegura de que las acciones propias y las de su unidad de trabajo están alineadas a los objetivos estratégicos de la organización.

Entender el entorno

Conoce el sector industrial y las fuerzas competitivas en que actúa la organización y se mantiene informado sobre las tendencias y su impacto.

Comprender a la organización

Conoce las fortalezas y limitaciones de la organización entendiendo las habilidades organizacionales.

Acción estratégica

Realiza actividades y toma decisiones congruentes con la misión y estrategias de la organización.

(B, 2005)Habilidades para la globalización

Entiende el entorno internacional y las tendencias globales en la administración de los recursos tecnológicos, financieros y materiales y en la gestión del talento humano.

Conocimientos y comprensión culturales

Se mantiene actualizado sobre las tendencias y sucesos mundiales y domina más de un idioma. Reconoce la naturaleza de las diferencias interactúa con personas de diversos antecedentes étnicos y culturales.

Habilidades en el manejo personales

Responsabilidad sobre su propia vida y en la interacción con los demás, Tiene normas de comportamiento claras y su manejo personal es normalmente asertivo aceptando errores y aciertos. Muestra dinamismo y se esfuerza constantemente para alcanzar metas. Es equilibrado en los asuntos personales y los de su responsabilidad en la organización y se relaciona eficazmente con sus compañeros de trabajo.

Asimismo, ha dado origen a diversas listas de habilidades gerenciales, tras haber aplicado durante más de veinte (20) años la técnica de entrevista de incidentes críticos a una amplia gama de puestos de trabajo en diferentes empresas y organizaciones de todo el mundo, *Hay Group* ha descubierto que existen una serie de habilidades que se repiten muy frecuentemente en diversos puestos. (MELEXI, 2003)

Por tanto, me permito plantear habilidades genéricas que dan lugar a un desempeño superior en una serie de roles empresariales, técnicos, profesionales, de servicio y dirección, los cuales se mencionan a continuación: Habilidades de logro y acción; de ayuda y servicio; de influencia; gerenciales; cognitivas y de eficacia personal.

También es relevante destacar el planteamiento sobre una clasificación “*basada en los niveles de adquisición de las diferentes habilidades en el proceso de evolución profesional de los colaboradores de una organización*” La misma está conformada por cinco categorías, estas son: meta habilidades, habilidades operativas, interpersonales y directivas.

Finalmente, una clasificación basada en los niveles de adquisición de las diferentes habilidades en el proceso de evolución profesional de los colaboradores de una organización en sus tres niveles: jóvenes sin experiencia laboral, personas con experiencia e historial laboral y ocupantes de niveles ejecutivos. La misma está conformada por dos categorías, estas son: las básicas y diferenciales. En este sentido, la investigadora ha creído conveniente seleccionar esta clasificación, por considerarla pertinente con el contexto de estudio.

Habilidades básicas

Son conocimientos, habilidades, destrezas, así como actitudes básicas en el individuo, de cuyo desarrollo generalmente, se ocupan los procesos de formación en la sociedad, los cuales resultan preparatorias para su evolución profesional y un desempeño eficaz. La misma está

compuesta por las siguientes categorías: Adaptabilidad, flexibilidad, capacidad de aprendizaje, dinamismo, habilidad analítica, iniciativa, modalidades de contacto, responsabilidad, tolerancia a la presión, trabajo en equipo e integridad.

Habilidades diferenciales

Estas distinguen a las personas de niveles superiores de desempeño, pueden desarrollarse alternando períodos de trabajo y enseñanza, así como en sistemas más informales de aprendizaje organizacional. Por tanto, (ALLES, 2000), presenta una clasificación amplia en cuanto a las habilidades diferenciales, las cuales se presentan a continuación: Colaboración, juicio, empowerment (empoderamiento), nivel de compromiso, orientación al cliente, desarrollo de su equipo, habilidades mediáticas, liderazgo para el cambio, pensamiento estratégico y relaciones públicas.

Sobre la base de lo antes planteado, y considerando que uno de los propósitos del estudio es analizar las ventajas competitivas en las MyPE agroindustriales en Huamanga, Ayacucho; abordándose el tema.

Las habilidades integrales

La base teórica, guía en la presente investigación, es la visión *holística e integral* plantea que la formación comprenda y articule conocimientos globales, conocimientos profesionales y experiencias laborales y se propone reconocer las *necesidades y problemas de la realidad*, según conclusiones de (GONCZI, 1997) El modelo de habilidades integrales establece tres niveles de acercamiento y de análisis: las habilidades básicas, las genéricas y las habilidades específicas, cuyo rango de generalidad va de lo amplio a lo particular. Las *habilidades básicas* son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión, en ellas se encuentran las habilidades cognitivas, técnicas y metodológicas, muchas de las cuales son adquiridas en los niveles educativos previos, por ejemplo, el uso adecuado del lenguaje oral, escrito y matemático.

Las habilidades genéricas

Son la base común de la profesión o se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas. Por último, las *habilidades específicas*

son la base particular del ejercicio profesional y están vinculadas a condiciones específicas de ejecución.

La UNESCO recomienda que es conveniente agrupar las habilidades con base en el Informe de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI de la siguiente forma:

Habilidades Técnica. Aprender a hacer. Qué saberes prácticos y teóricos son necesarios que el egresado domine.

Habilidades Cognitivas. Aprender a conocer. Habilidades conocimientos y valores Científicos que deberá adquirir el egresado para aprender a comprender.

Habilidades Formativas. Aprender a ser y convivir. Valores, actitudes profesionales, sociales y filosóficas que deben tener los egresados.

Estos tres tipos de habilidades constituyen lo que se ha denominado competencia integrada. Como se señaló anteriormente, los procesos formativos como totalidad plantean forzosamente mirar las habilidades integrales desde la relación entre la teoría y la práctica.

Este tercer enfoque busca ligar los atributos generales con el contexto en el que estos atributos serán empleados. Aquí la competencia es concebida como un complejo estructurado de atributos requeridos para el desempeño inteligente en situaciones específicas. A este enfoque se le ha denominado integrado o enfoque holístico de la competencia. Es holístico en tanto que integra y relaciona atributos y tareas, permite un número de acciones intencionales ocurrir simultáneamente, tomando en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo en el que se produce la acción.

(martens, 1997) Desde una visión holística y del desarrollo humano integral, define competencia humana como una habilidad general, producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes, que el estudiante demuestra en forma integral y a un nivel de ejecución previamente establecido por un programa académico que la tiene como su meta. Ser competente significa que la persona tiene el conocimiento declarativo (la información y conceptos), es decir, sabe lo que hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa. Ser competente también implica, tener la capacidad de ejecución, es decir el conocimiento procesal o las destrezas intelectuales y psicomotoras para en efecto llevar a cabo la ejecución

sobre el objeto. Finalmente, ser competente implica tener la actitud o disposición para querer hacer uso del conocimiento declarativo y procesal actuar de manera que se considera correcta. Las siguientes características definen la naturaleza de las habilidades humanas generales:

- Son resultado de la totalidad de experiencias educativas formales e informales.
- Son características generales que la persona manifiesta en multiplicidad de situaciones y escenarios como parte de su comportamiento.
- Son características que una comunidad estime como cualidades valiosas del ser humano.
- Son capacidades generales que se desarrollan como parte del proceso de madurez, a partir del potencial humano para el aprendizaje, y ante los retos que las diferentes etapas de la vida le plantean a la persona.
- Son un poder o una capacidad para llevar a cabo multiplicidad de tareas en una forma que es considerada como eficiente o apropiada.
- Desde un contexto de formación curricular, para Martens existen diez áreas de habilidades (habilidades) humanas generales que definen la formación integral del estudiante, a saber:

1. Pensamiento sistemático, creativo y crítico.
2. Comunicación significativa y creativa.
3. Interacción social efectiva.
4. Autoestima personal y cognoscitiva.
5. Conciencia ética.
6. Sensibilidad estética.
7. Conciencia ambiental y salubrista.
8. Conciencia histórica y cívica.
9. Espiritualidad o religiosidad.
10. Habilidad psicomotora para la creación y el trabajo.

Cuando una competencia humana ha alcanzado un alto grado de desarrollo, al conocimiento declarativo, procesal y actitudinal se añaden otras dimensiones como el conocimiento meta cognitivo, experiencial y creativo.

Con la experiencia y la reflexión el ser humano aprende a controlar mentalmente su competencia (conocimiento meta cognitivo), también desarrolla un saber situacional o contextual, es decir, sabe ajustar con precisión su competencia a los requerimientos del entorno y dar respuestas casi inmediatas y efectivas al mismo (conocimiento experiencial). Finalmente, la persona de experiencia reflexiva, desarrolla una manera peculiar y siempre renovada de ejercer su competencia, su propio estilo (conocimiento creativo). Para (leonard, 1997) una competencia comprende seis dimensiones.

Creatividad, cognitiva, meta cognitiva, experiencial, ejecutiva y actitudinal

La competencia, como función se la conceptualiza por su función específica y aplicada a una situación dentro de un contexto. A la competencia se le concibe como el producto de numerosos aprendizajes que se ejecutan en una determinada situación. En esta concepción se reconoce al sujeto como persona al involucrar su intención. El sujeto regula su acción y la adecúa según el objetivo que persiga y la situación donde tenga lugar.

Esta línea de argumentación también se encuentra muy cercana a uno de los modelos de las teorías del desarrollo intelectual para considerar en esta discusión sobre las habilidades; este modelo es el referido a las inteligencias múltiples y a la modificabilidad cognitiva. Desde esta óptica es vital explicar el desarrollo de la inteligencia; se trata de estructurar una exposición del intelecto humano que abarque la esfera de desempeños inteligentes vistos a través de las culturas, planteando el cómo se deben evaluar las habilidades mentales en ambientes tan diversos. En este sentido, las personas que logran un alto nivel de competencia muestran un comportamiento inteligente, ante la pregunta de cómo está organizada la mente para enfrentar tareas diversas. Por lo que la inteligencia será la capacidad de solucionar problemas en un ambiente cultural particular y los modos en que se organiza y describen las capacidades humanas.

La distinción de los enfoques que hasta aquí hemos desarrollado hace posible una comprensión más cabal de su potencial alcance, lo que permite que los conceptos se tornen claros y más amplios evitando así los silencios y los supuestos de las ideologías que imperan en el seno de la sociedad, ello sucede cuando es posible comparar nuestras prácticas sociales reales con el potencial que ofrecen esos conceptos.

(porter, 2012) Estrategia competitiva

Las empresas han descubierto muchos métodos distintos para este fin, y la mejor estrategia para una empresa dada es, en última instancia, una construcción única que refleja sus circunstancias particulares. Sin embargo, a un nivel amplio podemos identificar *tres estrategias genéricas*, internamente consistentes (que pueden ser usadas una a una o en combinación) para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores.

Tres estrategias genéricas

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial:

- Liderazgo general en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación

En ocasiones, la empresa puede seguir con éxito más de una estrategia como su objetivo principal, aunque rara vez esto es posible. La implantación efectiva de estas estrategias genéricas por lo general requiere de un compromiso total y del apoyo con todos los elementos organizacionales que estarían diluidos, si existe más de un objetivo primario. Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.

Liderazgo total en costos

La primera estrategia, debido a la popularización del concepto de la curva de experiencia, consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos

controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos de servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines. El bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

Teniendo una posición de costos bajos se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia. Su posición en costos da a la empresa una defensa contra la rivalidad entre competidores, ya que sus costos más bajos significan que todavía puede obtener rendimientos después de que sus competidores se deshicieron de sus utilidades por la fuerte competencia. Una posición de bajos costos defiende a la empresa contra los compradores poderosos, ya que los compradores sólo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios al nivel del competidor que le sigue en eficiencia. El costo bajo proporciona defensas contra los proveedores poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costos de los insumos. Los factores que conducen a una posición de bajo costo por lo general también ponen sustanciales barreras de ingreso en términos de economías de escala o ventajas de costo. Por último, una posición de costo bajo por lo general coloca a la empresa en una posición favorable con relación a sus competidores en el sector industrial frente a los posibles sustitutos. En consecuencia, una posición de bajo costo protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas porque la negociación sólo puede continuar para erosionar las utilidades hasta que las del competidor que siga en eficiencia sean eliminadas, y debido a que los competidores menos eficientes serán los primeros en sufrir ante las presiones competitivas.

Una estrategia de costos bajos puede en ocasiones revolucionar un sector industrial en la cual las bases históricas de la competencia han sido otras, y los competidores están mal preparados ya sea conceptual o económicamente para dar los pasos necesarios para la minimización de los costos.

Diferenciación

La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, en tecnología, en características muy particulares; en servicio al cliente, cadena de distribuidores, o en otras dimensiones.

La diferenciación, si se logra, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta a la del liderazgo en costos. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo. La resultante lealtad del cliente y la necesidad del competidor para salvar el carácter único, proporciona barreras de ingreso. La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor, y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio. Por último, la empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente estaría mejor posicionada frente a los posibles sustitutos que sus competidores.

Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad que es incompatible con una participación alta en el mercado. Sin embargo, es más común que para lograr la diferenciación se requiera un trueque con la posición del costo, puesto que las actividades requeridas para crearla son inherentemente costosas, contó en el caso de una extensa investigación, diseño novedoso del producto, materiales de alta calidad o intenso apoyo del cliente. Si bien, los clientes reconocen en el sector la superioridad de la empresa, no todos estarán dispuestos a pagar los precios necesariamente más elevados. En otros negocios, la diferenciación puede no ser incompatible con los costos bajos y con los precios comparables de los competidores.

Enfoque o alta segmentación

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general. Como resultado, la empresa logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a este, o a ambos. Aun cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

La empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para su sector industrial. Su enfoque significa que, o bien tiene una posición de costo bajo con su objetivo estratégico, o la alta diferenciación, o ambas. Como lo hemos visto en el contexto del liderazgo en costos y de la diferenciación, estas posiciones proporcionan defensas contra cada una de las fuerzas competitivas. El enfoque también puede utilizarse para seleccionar objetivos menos vulnerables a los posibles sustitutos, o cuando los competidores son los más débiles.

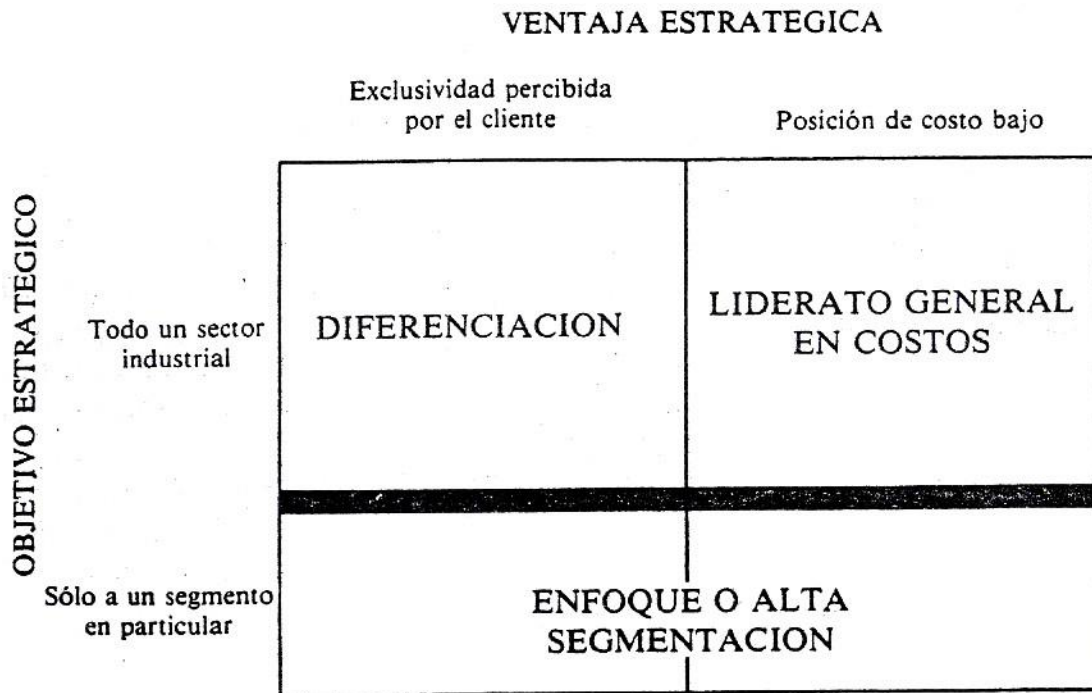


FIGURA 2-1. Las Tres Estrategias Genéricas

Otros requisitos de las estrategias genéricas

Las tres estrategias genéricas difieren en otras dimensiones distintas además de las diferencias funcionales antes observadas. El éxito en su implantación requiere diferentes recursos y habilidades. Las estrategias genéricas también implican diferentes arreglos organizacionales, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Como resultado, la dedicación constante a una de las estrategias como el objetivo primario es generalmente necesaria para alcanzar el éxito. Algunas de las implicaciones comunes de las estrategias genéricas en estas áreas son:

ESTRATEGIAS GENERICAS

ESTRATEGIA GENERICA	HABILIDADES Y RECURSOS NECESARIOS	REQUISITOS ORGANIZACIONALES COMUNES
Liderazgo Total en Costos.	Inversión constante de capital y acceso al capital Habilidad en la ingeniería del proceso. Supervisión intensa de la mano de obra. Productos diseñados para su fabricación. Sistemas de distribución de Costo.	Rígido control de costos. Reportes de control frecuentes y detallados. Organización y responsabilidades estructuradas. Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos
Diferenciación	Fuerte habilidad en comercialización. Ingeniería del producto Instinto creativo. Fuerte capacidad en la investigación básica. Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad. Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios. Fuerte cooperación de los canales de distribución.	Fuerte coordinación entre las funciones de desarrollo del producto y comercialización. Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas. Fuerte motivación para alegrarse trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa.
Enfoque	Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.	Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.

Las estrategias genéricas también pueden requerir diferentes estilos de liderazgo y pueden traducirse en muy diferentes culturas empresariales. Con lo cual atraerán a diferentes clases de personas.

Riesgos de las estrategias genéricas

Fundamentalmente, los riesgos al buscar las estrategias genéricas son dos: primero, fallar en lograr o mantener la estrategia; segundo, que el valor de la ventaja estratégica por alcanzarse erosione con la evolución del sector industrial. Con mayor exactitud, las tres estrategias se fundamentan en la erección de distintas clases de defensas contra las fuerzas competitivas, y no es de sorprender que comprendan distintos tipos de riesgos, que es importante hacerlos explícitos para la mejor elección de la empresa entre las tres alternativas.

Riesgo del liderazgo en costos

El liderazgo en costos impone cargas severas sobre la empresa para mantener su posición, lo que quiere decir reinvertir en equipo moderno, desechar implacablemente los activos obsoletos, evitar la proliferación de la línea de productos y estar alerta ante las mejoras tecnológicas. Las disminuciones en costo con el volumen acumulado de ninguna manera son automáticas, ni tampoco se logra la cosecha de todas las economías de escala sin mucha atención.

El liderazgo en costos es vulnerable a los mismos riesgos. Algunos de estos riesgos son:

- Cambio tecnológico que nulifique las experiencias o el aprendizaje pasado.
- El aprendizaje relativamente fácil y rápido de los recién llegados al sector industrial de algunos de los seguidores, que tienen capacidad para invertir en instalaciones adecuadas al estado del arte.
- Incapacidad para ver el cambio requerido en el producto o en la comercialización por tener la atención fija en el costo.
- La inflación en los costos que estrecha la capacidad de la empresa para mantener un diferencial en precios que sea suficiente para compensar la imagen de marca de los competidores u otros métodos para la diferenciación

Riesgos de la diferenciación

La diferenciación también tiene una serie de riesgos:

- El diferencial de costo entre los competidores de costo bajo y la empresa diferenciada resulta demasiado grande para que la diferenciación retenga la lealtad a la marca. En esta forma los compradores sacrifican algunas de las características, servicios o imagen prestadas por la empresa diferenciada para obtener grandes ahorros en costo.
- Decae la necesidad del comprador por el factor diferenciante. Esto puede ocurrir cuando los compradores se vuelven sofisticados.
- La imitación limita la diferenciación percibida, una ocurrencia común a medida que el sector industrial madura.

Es de importancia el primer riesgo que vale la pena un comentario adicional. Una empresa puede lograr diferenciación, pero ésta sólo soportará hasta cierto límite un diferencial en

precio. Por tanto, si una empresa diferenciada queda muy atrás en los costos debido a cambios tecnológicos o sencillamente por falta de atención, la empresa de costo bajo puede estar en posición de efectuar grandes incursiones.

Riesgos del enfoque o alta segmentación

El enfoque todavía comprende otro grupo de riesgos:

- El diferencial de costo entre los competidores que se dirigen al mercado en su totalidad y la empresa enfocada se amplía, eliminando así las ventajas en costo de servir a un segmento objetivo limitado o compensando la diferenciación alcanzada a través de la concentración en un segmento.
- Las diferencias en los productos o servicios deseados entre el segmento objetivo estratégico.
- Los competidores encuentran sub mercados dentro del segmento objetivo estratégico y ponen fuera de foco a la empresa concentrada en dicho segmento.

Ventaja competitiva, un proceso de análisis

¿Cómo comprender la potencialidad que tiene una empresa para alcanzar algún tipo de ventaja competitiva? Se debe utilizar la “cadena de valor” agrupando los procesos que realiza una empresa en actividades primarias (directamente vinculadas con la provisión de un bien o servicio) y secundarias (aquellas que permiten la realización de las primeras). Para diseñar una estrategia que lleve a la consecución de la ventaja competitiva, sugiere el enfoque, el empresario debe analizar estas actividades para encontrar formas de diferenciarse de la competencia o alcanzar costos más bajos. (PORTER, 1986)

Este proceso de identificación de las fuentes para alcanzar ventaja competitiva arranca con el reconocimiento de que los últimos generadores de costos y disposición a pagar del consumidor son las actividades emprendidas para diseñar, producir, vender y entregar un bien o servicio. El proceso arranca, por tanto, identificando las actividades relevantes del negocio.

Luego, es necesario calcular los costos asociados a cada actividad, con el objetivo de entender por qué nuestros costos difieren con respecto a los de la competencia. Suele ser de

utilidad identificar los *drivers* de cada costo pues permiten identificar por qué los costos asociados a una actividad suben o bajan. Vale la pena destacar que es importante fijarse en diferencias entre costos por actividades y no en diferencias en costos totales.

Igualmente, se debe analizar qué actividades generan una mayor disposición a pagar del consumidor. Las actividades no sólo generan costos: uno desearía que también afecten la disposición a pagar del consumidor; en concreto, diferencias entre actividades como diseño y producción, generan diferencias en algunas características de un producto, tales como calidad, desempeño y estética, generando diferencias entre lo que un consumidor está dispuesto a pagar por un bien o servicio.

Uno puede apoyarse en estudios de mercado específicos para hacer valoraciones sobre disposición a pagar del consumidor. Por ejemplo, si un estudio de mercado sobre el sector de los lácteos identifica que las características más valoradas por los consumidores son frescura, variedad de sabores y precio, y nosotros obtenemos un mal puntaje en frescura, es necesario analizar y reorganizar todas las actividades relacionadas con esta necesidad del consumidor, tales como provisión de materias primas, distribución, rotación de inventario en punto de venta, etc.

Si bien la generación de ventaja competitiva radica en la forma en que una empresa diseña y ejecuta sus actividades, es necesario tener presente que es el encaje y la suma de todas estas actividades, y no la consideración aislada de una de ellas, la que genera ventaja competitiva.

Ventaja competitiva, cómo se sostiene en el tiempo

Cuando una empresa obtiene rendimientos superiores, no sólo alcanza ventaja competitiva, sino que atrae a nuevos rivales, deseosos también de generar riqueza. El principal reto para las empresas más eficientes es, por tanto, sostener a lo largo del tiempo su ventaja competitiva.

La evidencia indica que la ventaja competitiva tiende a desaparecer con el tiempo. Los principales peligros que una empresa debe enfrentar para conservar su ventaja competitiva son la imitación y la sustitución.

De forma similar, la sustitución cambia radicalmente los niveles de rentabilidad de una industria.

En consecuencia, para conseguir que una ventaja competitiva perdure, la empresa ha de hacer frente a las amenazas de imitación y sustitución.

Primero, tenemos la visión de las actividades de la empresa, desarrollado por (porter m. , 1986) Según esta reflexión, la fuente de la ventaja competitiva sostenible de las empresas radica en un peculiar encaje entre las actividades necesarias para ofrecer un bien o servicio. Este encaje de actividades, afirma Porter, es fuente de ventaja competitiva sostenible porque es difícil de imitar.

Dicho de otra forma, un encaje complejo entre actividades no puede ser fuente de una ventaja sostenible por no poder hacer frente a las amenazas de sustitución: tal encaje genera una inercia muy difícil de romper en entornos turbulentos.

La ventaja competitiva sostenible en la dificultad de imitar recursos intangibles como la cultura, por ejemplo, tiene limitaciones. Por otro lado, los recursos no presentan horizontes infinitos de utilización, lo que, en el largo plazo, puede poner en peligro la estrategia de la empresa. Según esta corriente, la fuente de la ventaja sostenible de una empresa radica en las capacidades que posee, lo que le permite realizar ciertas actividades mejor que la competencia. Dado que una capacidad suele ser consecuencia de una gran inversión económica y una gran inversión de tiempo, las empresas tienden a extraer de cada capacidad su máximo retorno, aún en presencia de grandes cambios externos.

2.3 Marco conceptual

La Competitividad

La competitividad de una nación se refiere a la habilidad para crear y sostener a largo plazo, el valor agregado con relación a sus competidores. Para que un país sea realmente competitivo, se requiere que sus empresas hayan pasado por un profundo cambio estructural y se hayan adaptado a las nuevas condiciones del mercado donde se insertan.

(porter M. , 1985) Señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.

El núcleo de la competitividad se inicia en la empresa y la misma influye en el sector industrial al cual pertenece; ahora bien, para que un sector de actividad sea competitivo tiene que demostrar ciertas condiciones que potencien sus capacidades y permitan su permanencia en el tiempo. Los sectores empresariales están constituidos por un conjunto de empresas y el éxito del mismo se mide por la capacidad que se tenga para colocar sus productos en el mercado internacional en condiciones de competencia.

De este planteamiento se deduce que la competitividad tiene que ver con los siguientes indicadores: costos, precios, cantidad, calidad, presencia en el mercado, con la innovación, la flexibilidad y adaptación a los cambios, fortalecer y desarrollar la reflexión, el análisis, romper con los paradigmas, ser proactivo, estructurar, organizar y rediseñar las empresas, así como también con la evaluación periódica de las estrategias.

De este planteamiento se deduce que la competitividad tiene que ver con los siguientes indicadores: costos, precios, cantidad, calidad, presencia en el mercado, con la innovación, la flexibilidad y adaptación a los cambios, fortalecer y desarrollar la reflexión, el análisis, romper con los paradigmas, ser proactivo, estructurar, organizar y rediseñar las empresas, así como también con la evaluación periódica de las estrategias.

Según (Mintzberg, 1997) la estrategia empresarial se define como un plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, Una buena estrategia ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización para lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

La estrategia como herramienta de la ventaja competitiva

La estrategia es una herramienta gerencial vital para determinar la orientación de la empresa, de tal forma que facilite la transformación y adecuación de la organización a las realidades del entorno competitivo.

Habilidades de la gerencia: centro de la estrategia competitiva

La gerencia de hoy espera que el individuo sea capaz de incorporar sus conocimientos y habilidades a los procesos desarrollados en la empresa, con lo cual se pretende descubrir las habilidades y conocimientos demostrables, que llevan al logro exitoso de los objetivos organizacionales.

Las estrategias competitivas de kotler

(Kotler, 1992) Señala que es necesario desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado. Es así como establece cuatro tipos de estrategias competitivas según la participación de mercado: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista.

Estrategia del líder

Desde luego, la empresa líder en un producto-mercado es aquella que ocupa la posición determinante y es reconocida como tal por sus competidores.

Estrategia del Retador

Las estrategias del retador, por su parte, son estrategias agresivas cuyo objetivo declarado es ocupar el lugar del líder. Esta estrategia es utilizada por las empresas que ocupan un segundo o tercer lugar en participación en el mercado. Para conseguir esto puede realizar estrategias agresivas, pero primero debe conocer los recursos y capacidades de que dispone en relación con la empresa líder para elegir la estrategia más adecuada.

La estrategia del seguidor

(kotler, 1992) Señala que, en vez de atacar al líder, estas empresas persiguen un objetivo de coexistencia pacífica y de reparto consciente del mercado, alineado su actitud a la del líder reconocido del mercado.

En esta estrategia la mayoría de empresas no tratan de arrebatar clientela a la competencia, sino de presentar ofertas similares, normalmente copiando las del líder y dando lugar a gran estabilidad en las cuotas de mercado. Esto se puede resumir en tres importantes principios: comportamiento adaptativo al líder, coexistencia pacífica y no represalias del líder.

Equipos de trabajo

Dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. Reducen el tiempo y el costo que se necesita para desarrollar un producto o prestar un servicio y garantizan el mejoramiento continuo de la calidad, para lograr ventajas comparativas.

Trabajos funcionales

Orientados a resolver problemas comunes a su ámbito de responsabilidad y conocimientos, realizan tareas cotidianas y estables, ya que duran tanto como la organización mantenga su misma estructura.

Trabajos multidisciplinarios

Suelen emplearse para acelerar los procesos de diseño, producción y servicios o mejorar la creatividad y la innovación.

Autodirigidos

Empleados que trabajan juntos a diario para realizar un producto completo o prestar todo un servicio. Los integrantes pueden ser de la misma área funcional, pero a menudo suelen ser multidisciplinarios.

Desempeño laboral

Es el rendimiento y comportamiento laboral, el desarrollo personal, profesional y laboral del trabajador; es la medición de cómo hacen las tareas para lograr los objetivos y metas organizacionales. El análisis del desempeño es un instrumento para gerenciar (toma de decisiones).

Estrategia

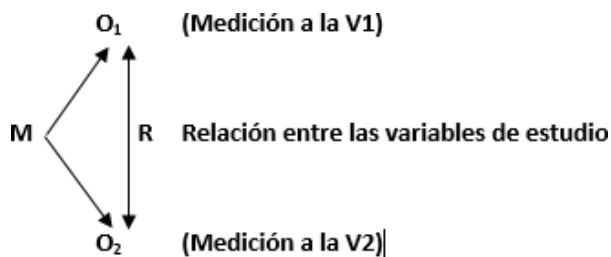
Principios y rutas fundamentales que orientan el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto (operativas), mediano (tácticas) y largo (estrategias) plazos, según el horizonte temporal. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes involucrados, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales, sectoriales e institucionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de investigación

El diseño es correlacional. Este diseño según (Valderrama, 2003) consiste en medir y describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Esta relación no tiene una interpretación causal sino solo el estimar la relación existente entre ambas variables

Esquema



3.2. Población y muestra

Universo. El universo de la presente investigación comprende las MYPES agroindustriales operantes en la Región Ayacucho, que engloba 850 empresas, en sus diferentes actividades, siendo más del 85% agroindustriales.

Población. Las poblaciones de informantes constituirán los directivos de las MYPES agroindustriales operantes en la Provincia de Huamanga, Región Ayacucho que son **115**

Muestra. De la población que constituye **115**, se determinó la muestra correspondiente, como se indica en el siguiente párrafo

El tamaño de la muestra es $N = 78$ cantidad que se ha obtenido efectuando el cálculo estadístico

En consecuencia, se recopilará datos de 78 MyPE agroindustriales que se encuentran operando en el sector agroindustrial, porque es la actividad principal de la economía andina y tiene mayor incidencia en la actividad productiva, pero de escaso valor agregado

3.3. Definición y operacionalización de las variables e indicadores

VAR IABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICE DE VALORACIÓN
Habilidades Gerenciales	Capacidades distintivas de los gerentes en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas así como actitudes para la toma de decisiones hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales.	La variable será medida a través de la aplicación de un cuestionario que contiene ítems para cada una de las dimensiones.	Planificación	Estratégica Normativa Situacional	Ordinal: <ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Bueno • Regular • Deficiente
			Control	Metas Eficiencia Eficacia Efectividad	
			Toma de decisiones	Participativo Individual Consenso	
Estrategias de competitividad	Según (Mintzberget al 1997) la estrategia de competitividad se define como un plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, la misma que ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas.	La variable será valorada a partir de la aplicación de un cuestionario que considere ítems para cada una de las dimensiones.	Capacitación	Personal Profesional	Ordinal: <ul style="list-style-type: none"> • Muy eficientes • Medianamente Eficientes • Eficientes • Nada eficientes
			Logro de objetivo	Usuarios Beneficiarios Clientes	
			Posicionamiento	Imagen institucional Confianza Credibilidad	

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica utilizada para el recojo de información fue la encuesta, la misma que fue elaborada en base a las dimensiones consideradas para cada una de las variables. La encuesta es una técnica que permite acopiar datos en forma indirecta, a través de la respuesta a cuestiones registradas por el investigador y aplicada a las unidades de estudio.

Los instrumentos utilizados en correspondencia con la técnica utilizada es el cuestionario que consideró 15 ítems, 5 para cada una de las dimensiones, con la valoración ordinal considera en la matriz de recolección de datos.

3.5. Plan de análisis

Para el caso del método de análisis de datos se han utilizado los siguientes elementos estadísticos

Tablas de frecuencia, que deben organizar la información acopiada y previamente procesada.

Gráficos estadísticos, que nos permitan presentar la información bajo criterios científicos, para asegurar la pertinencia, el orden y la precisión exigida en estos casos.

Estadísticos, que vienen a ser resúmenes de las mediciones realizadas, por lo mismo se calculará estadígrafos de medidas de tendencia central como la media aritmética; medidas de dispersión como la desviación estándar y principalmente medidas que determinen la relación que existen entre las variables de estudio y sus dimensiones, que para el caso de nuestro estudio ha sido el estadígrafo denominado Rho de Spearman.

3.6. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>General: ¿De qué manera las habilidades gerenciales se relacionan con las estrategias de competitividad en las MyPE agroindustriales de la provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015?</p> <p>Específicas: ¿Cómo las habilidades gerenciales se relacionan con la capacitación implementada por las MyPE agroindustriales de la provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015?</p> <p>¿Cómo las habilidades gerenciales se relacionan con el logro de objetivos establecido por las MyPE agroindustriales de la provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015?</p>	<p>General: Analizar las habilidades gerenciales se relacionan con las estrategias de competitividad en las MyPE agroindustriales de la provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015.</p> <p>Específicas: ¿Determinar las habilidades gerenciales se relacionan con la capacitación implementada por las MyPE agroindustriales de la provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015?</p> <p>Determinar las habilidades gerenciales se relacionan con el logro de objetivos establecido por las MyPE agroindustriales de la provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015.</p>	<p>General: Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con las estrategias de competitividad en las MyPE agroindustriales de la provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015.</p> <p>Específicas: Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la capacitación implementada por las MyPE agroindustriales de la provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015.</p> <p>Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el logro de objetivos establecido por las MyPE agroindustriales de la provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015.</p>	<p>Variable 1: Habilidades gerenciales:</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Control • Toma de decisiones <p>Variable 2: Estrategias de competitividad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Logro de objetivos • Posicionamiento 	<p>Tipo de investigación: No experimental</p> <p>Nivel de investigación: Relacional</p> <p>Método de investigación: Cuantitativa</p> <p>Diseño de investigación: Descriptivo correlaciona</p> <p>Población: La población de informantes constituirá los directivos de las MyPE agroindustriales operantes en la Provincia de Huamanga, Región Ayacucho que son 115.</p> <p>Muestra: La muestra es de 78 informantes entre los directivos de las MyPE agroindustriales operantes en la Provincia de Huamanga, Región Ayacucho.</p> <p>Muestreo: Azar Probabilístico</p> <p>Técnicas e instrumentos de</p>

<p>¿Cómo las habilidades gerenciales se relacionan con el posicionamiento por las MyPE agroindustriales de la provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015?</p>	<p>Determinar las habilidades gerenciales se relacionan con el posicionamiento por las MyPE agroindustriales de la provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015</p>	<p>Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el posicionamiento por las MyPE agroindustriales de la provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015</p>		<p>recolección de datos: Encuesta Cuestionario</p> <p>Análisis e interpretación de datos: Estadística descriptiva Estadística inferencial</p>
--	--	--	--	---

3.7. Principios éticos

La información tiene el distintivo de reservado en todo aquello que requiera autorización de los responsables de dirigir las MyPE consideradas como muestra de estudio.

IV RESULTADOS

4.1. Resultados

Prueba de normalidad

Tabla 1: Distribución de datos según resultados de la prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Capacitación	,396	78	,000
Logró objetivos	,360	78	,000
Posicionamiento	,393	78	,000
Habilidades gerenciales	,323	78	,000
Estrateg_compet	,347	78	,000

La Tabla N° 01 nos presenta la información sobre los resultados obtenidos en la prueba de normalidad y cómo podemos apreciar en todos los casos el valor de la sig.(α) = 0.000, resultado menor al valor de 0.05, por lo que se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto podemos afirmar que los datos no configuran distribución normal por lo que se hace necesario utilizar un estadígrafo no paramétrico para calcular la correlación entre las variables y al ser estas del tipo ordinal corresponde hacer uso de la Rho de Spearman.

4.1.1. A nivel descriptivo

Tabla 2: Habilidades gerenciales

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	5	6,4
Regular	16	20,5
Bueno	45	57,7
Excelente	12	15,4
Total	78	100,0

Fuente: Cuestionario de información

Elaboración: Propia

La Tabla N° 02 nos permite observar que el 57.7% (45) de encuestados sostiene que las habilidades gerenciales que poseen las MyPE es buena, mientras que el 6.4% (5) sostienen que es deficiente.

Gráfico 1: Distribución de datos según resultados de la variable habilidades gerenciales

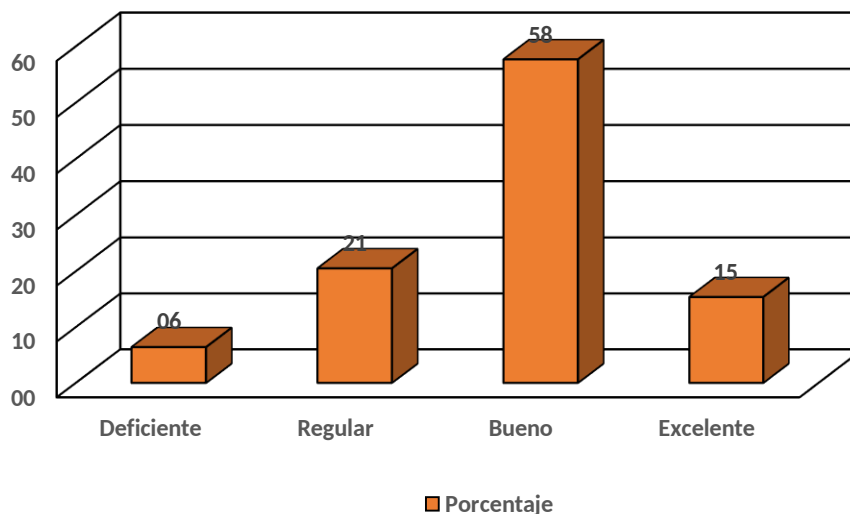


Tabla 3: Estrategias de competitividad

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Poco eficiente	6	7,7
Eficiente	23	29,5
Muy eficientes	49	62,8
Total	78	100,0

Fuente: Cuestionario de información

Elaboración: Propia

La Tabla N° 03 nos permite observar que el 62.8% (49) de encuestados sostiene que las estrategias de competitividad implementadas por las MyPE donde laboran son muy eficientes, mientras que solo el 7.7% (6) sostienen que estas son poco eficientes.

Gráfico 2: Distribución de datos según resultados de la variable estrategias de competitividad

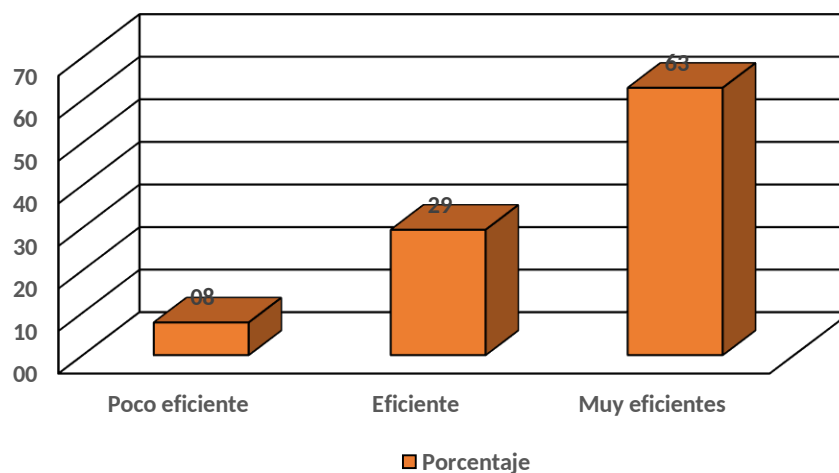


Tabla 4: Dimensión de capacitación

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Poco eficiente	5	6,4
Eficiente	23	29,5
Muy eficientes	50	64,1
Total	78	100,0

Fuente: Cuestionario de información
Elaboración: Propia

La Tabla N° 04 nos permite observar que el 64.1% (50) de encuestados sostiene que los programas de capacitación implementadas por las MyPE donde laboran son muy eficientes, mientras que solo el 6.4% (5) sostienen que estas son poco eficientes.

Gráfico 3: Distribución de datos según resultados de la dimensión capacitación.

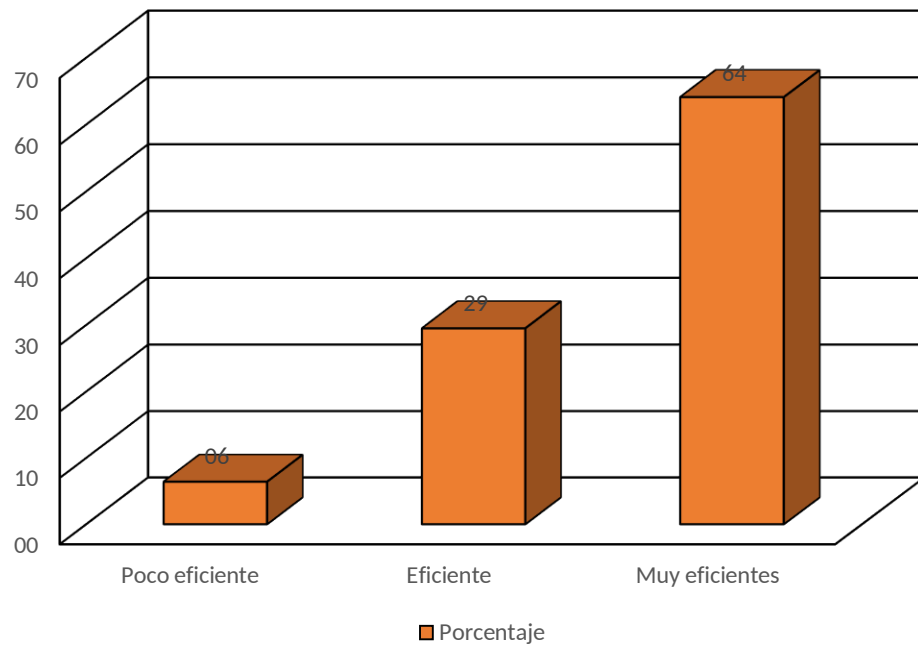


Tabla 5: Logro de objetivos

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Poco eficiente	6	7,7
Eficiente	27	34,6
Muy eficientes	45	57,7
Total	78	100,0

Fuente: Cuestionario de información

Elaboración: Propia

La Tabla N° 05 nos permite observar que el 57.7% (45) de encuestados sostiene que las MyPE donde laboran son muy eficientes respecto a alcanzar sus objetivos, mientras que solo el 7.7% (6) sostienen que estas son poco eficientes respecto a alcanzar sus objetivos.

Gráfico 4: Distribución de datos según resultados de la dimensión logro de objetivos.

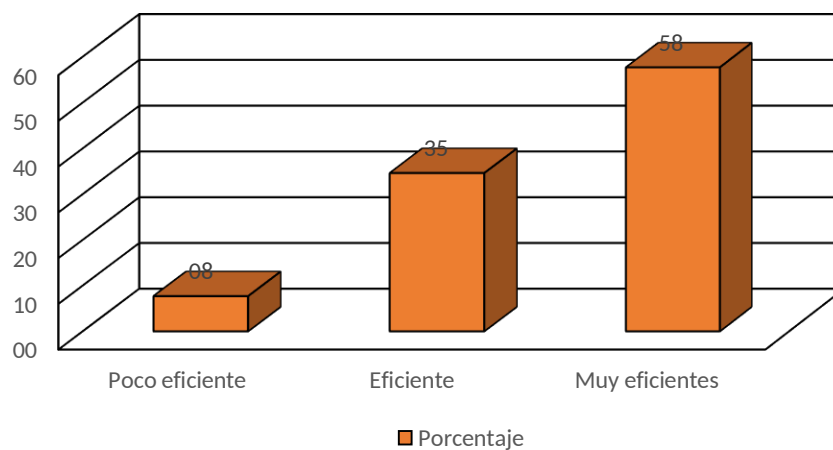


Tabla 6: Dimensión de posicionamiento

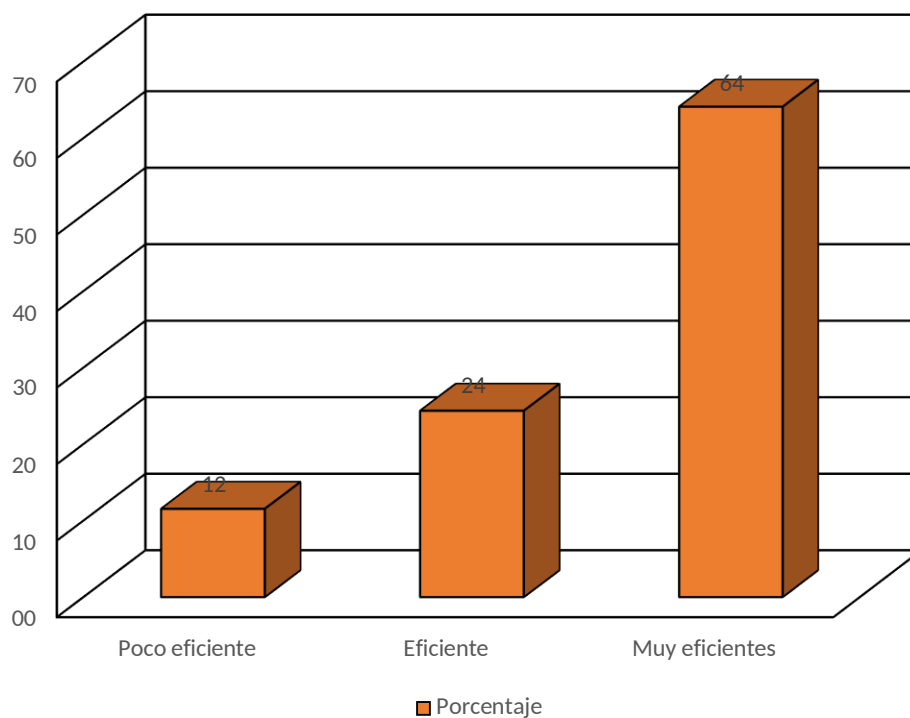
Valor	Frecuencia	Porcentaje
Poco eficiente	9	11,5
Eficiente	19	24,4
Muy eficientes	50	64,1
Total	78	100,0

Fuente: Cuestionario de información

Elaboración: Propia

La Tabla N° 06 nos permite observar que el 64.1% (50) de encuestados sostiene que las MyPE donde laboran son muy eficientes respecto al posicionamiento logrado con la comunidad ayacuchana, mientras que el 11.5% sostiene que son poco eficientes en relación al posicionamiento alcanzado.

Gráfico 5: Distribución de datos según resultados de la dimensión posicionamiento.



4.1.2. A nivel inferencial

4.1.2.1. Prueba de hipótesis.

4.1.2.1.1 Para la hipótesis general.

Hipótesis alterna (Ha):

Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con las estrategias de competitividad en las MyPE agroindustriales de la provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015.

Hipótesis nula (Ho):

Las habilidades gerenciales no se relacionan significativamente con las estrategias de competitividad en las MyPE agroindustriales de la provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015.

Tabla 7: Habilidades gerenciales y estrategias de competitividad

Valores			Habilidades gerenciales				Total
			Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	
Estrategia competitiva	Poco eficientes	Recuento	5	0	0	1	6
		% del total	6,4%	,0%	,0%	1,3%	7,7%
	Eficientes	Recuento	0	16	0	7	23
		% del total	,0%	20,5%	,0%	9,0%	29,5%
	Muy eficientes	Recuento	0	0	45	4	49
		% del total	,0%	,0%	57,7%	5,1%	62,8%
Total		Recuento	5	16	45	12	78
		% del total	6,4%	20,5%	57,7%	15,4%	100,0%

La Tabla N° 07 nos permite observar que el 62.8% (49) de encuestados opinan que las estrategias competitivas implementadas por las MYPES son muy eficientes; mientras que el 57.7% (45) de ellos sostiene que las habilidades gerenciales demostradas por los que administran las MYPES son buenas.

Tabla 8: Habilidades gerenciales y estrategias competitivas

Valores			Habilidades gerenciales	Estrateg_comp et
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,473*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	78	78
	Estrateg_comp et	Coeficiente de correlación	,473**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	78	78

La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

La Tabla N° 08 nos permite observar que $Rho = 0.473$ lo que significa que existe una relación directa moderada entre las variables contrastadas, es decir a mayores puntajes en la variable habilidades gerenciales le corresponde mayores puntajes en la variable estrategias competitivas, mientras que el valor de la sig. (α) = 0.000 que resulta ser menor a 0.05, por lo que se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nulas, por tanto podemos afirmar que, las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con las estrategias de competitividad en las MyPE agroindustriales de la provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015.

3.6.1.1.1. Para la hipótesis específica 1

Hipótesis alterna (Ha):

Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la capacitación implementada por las MyPE agroindustriales de la provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015.

Hipótesis nula (Ho):

Las habilidades gerenciales no se relacionan significativamente con la capacitación implementada por las MyPE agroindustriales de la provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015.

Tabla 9: Habilidades gerenciales y la dimensión capacitación

Valores			Habilidades gerenciales				Total
			Deficiente	Regular	Buena	Excelente	
Capacitación	Poco eficientes	Recuento % del total	5 6,4%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	5 6,4%
	Eficientes	Recuento % del total	0 0,0%	16 20,5%	0 0,0%	7 9,0%	23 29,5%
	Muy eficientes	Recuento % del total	0 0,0%	0 0,0%	45 57,7%	5 6,4%	50 64,1%
Total		Recuento % del total	5 6,4%	16 20,5%	45 57,7%	12 15,4%	78 100,0%

La Tabla N° 09 nos permite observar que el 64.1% (50) de encuestados opinan que los programas de capacitación implementados por las MyPE son muy eficientes; mientras que el 57.7% (45) de ellos sostiene que las habilidades gerenciales demostradas por los que administran las MyPE son buenas.

Tabla 10: Habilidades gerenciales y la dimensión capacitación

Valores			Habilidades gerenciales	Capacitación
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,537*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	78	78
Capacitación	Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	,537**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	78	78

*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La Tabla N° 10 nos permite observar que $Rho = 0.537$ lo que significa que existe una relación directa moderada entre la variable y la dimensión contrastada, es decir a mayores puntajes en la variable habilidades gerenciales le corresponde mayores puntajes en la dimensión capacitación, mientras que el valor de la sig. (α) = 0.000 que resulta ser menor a 0.05, por lo que se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nulas, por tanto podemos afirmar

que, las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la capacitación implementada por las MyPE agroindustriales de la provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015.

3.6.1.1.2. Para la hipótesis específica 2

Hipótesis alterna (Ha):

Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el logro de objetivos establecido por las MyPE agroindustriales de la provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015.

Hipótesis nula (Ho):

Las habilidades gerenciales no se relacionan significativamente con el logro de objetivos establecido por las MyPE agroindustriales de la provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015.

Tabla 11: Habilidades gerenciales y la dimensión logro de objetivos

Valores			Habilidades gerenciales				Total
			Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	
logro objetivos	Poco eficientes	Recuento % del total	5 6,4%	0 ,0%	0 ,0%	1 1,3%	6 7,7%
	Eficientes	Recuento % del total	0 ,0%	16 20,5%	0 ,0%	11 14,1%	27 34,6%
	Muy eficientes	Recuento % del total	0 ,0%	0 ,0%	45 57,7%	0 ,0%	45 57,7%
Total		Recuento % del total	5 6,4%	16 20,5%	45 57,7%	12 15,4%	78 100,0%

La Tabla N° 11 nos permite observar que el 57.7% (45) de encuestados opinan que las MyPE logran sus objetivos muy eficientemente; mientras que el 57.7% (45) de ellos sostiene que las habilidades gerenciales demostradas por los que administran las MyPE son buenas.

Tabla 12: Habilidades gerenciales y la dimensión logro de objetivos

Valores			Habilidades gerenciales	Logro Objetivos
Rho de Spearman	Habilidades_ gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,316*
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	78	78
	Logro_objeti vos	Coefficiente de correlación	,316**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	78	78

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

La Tabla N° 10 nos permite observar que $Rho = 0.3167$ lo que significa que existe una relación directa leve entre la variable y la dimensión contrastada, es decir a mayores puntajes en la variable habilidades gerenciales le corresponde mayores puntajes en la dimensión logro de objetivos, mientras que el valor de la sig. (α) = 0.005 que resulta ser menor a 0.05, por lo que se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nulas, por tanto podemos afirmar que, las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el logro de objetivos establecido por las MyPE agroindustriales de la provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015.

3.6.1.1.3. Para la hipótesis específica 3

Hipótesis alterna (Ha):

Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el posicionamiento por las MyPE agroindustriales de la provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015.

Hipótesis nula (Ho):

Las habilidades gerenciales no se relacionan significativamente con el posicionamiento por las MyPE agroindustriales de la provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015

Tabla 13: Habilidades gerenciales y la dimensión posicionamiento

Valores			Habilidades gerenciales				Total
			Deficiente	Regular	Buena	Excelente	
Posicionamiento	Poco eficientes	Recuento	5	0	0	4	9
		% del total	6,4%	,0%	,0%	5,1%	11,5%
	Eficientes	Recuento	0	16	0	3	19
		% del total	,0%	20,5%	,0%	3,8%	24,4%
	Muy eficientes	Recuento	0	0	45	5	50
		% del total	,0%	,0%	57,7%	6,4%	64,1%
Total		Recuento	5	16	45	12	78
		% del total	6,4%	20,5%	57,7%	15,4%	100,0%

La Tabla N° 13 nos permite observar que el 64.1% (50) de encuestados opinan que las MyPE se han posicionado muy eficientemente; mientras que el 57.7% (45) de ellos sostiene que las habilidades gerenciales demostradas por los que administran las MyPE son buenas.

Tabla 14: Variable habilidades gerenciales y la dimensión posicionamiento

Valores			Habilidades gerenciales	Logro objetivos
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,316*
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	78	78
Logro objetivos	Logro objetivos	Coefficiente de correlación	,316**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	78	78

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

La Tabla N° 14 nos permite observar que $Rho = 0.316$ lo que significa que existe una relación directa leve entre la variable y la dimensión contrastada, es decir a mayores puntajes en la variable habilidades gerenciales le corresponde mayores puntajes en la dimensión posicionamiento, mientras que el valor de la sig. (α) = 0.005 que resulta ser menor a 0.05, por lo que se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nulas, por tanto podemos afirmar que, las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el

posicionamiento por las MyPE agroindustriales de la provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015.

4.2. Análisis de resultados

La Tabla N° 02 nos permite observar que el 57.7% (45) de encuestados sostiene que las habilidades gerenciales que poseen las MyPE es buena, mientras que el 6.4% (5) sostienen que es deficiente, confirmando los resultados obtenidos por Gilberto Rodríguez García el año 2011 quien en su tesis de doctorado sobre “Mercados de Trabajo, Calificación y Habilidades Gerenciales en la Industria Electrónica en Guadalajara-Jalisco 2009-2011” afirma que las habilidades gerenciales y sus implicancias en diferentes connotaciones. Las habilidades laborales, las habilidades para la vida y las habilidades profesionales- ha tenido un fuerte boom en las distintas instancias institucionales universitarias y de los estados, así como en las empresas de bienes y servicios. Este trabajo contribuye dentro del campo de las ciencias sociales y económicas a dilucidar y comprender los estudios de mercados de trabajo, que en los últimos años se ha dirimido en torno a las habilidades y las calificaciones laborales.

Precisa que uno de los problemas centrales en este estudio consiste en el desciframiento de cómo las condiciones sociales y económicas en la actualidad de competitividad y tecnologización, inciden en la industria electrónica, en los contenidos, la calificación y en la organización del trabajo; situación que ha afectado y modificado de manera sustantiva las nociones de capacitación laboral y de capacitación profesional, trasladándose paulatinamente a la nueva concepción de habilidades y calificación laborales y profesionales para mejorar los desempeños laborales.

La Tabla N° 03 nos permite observar que el 62.8% (49) de encuestados sostiene que las estrategias de competitividad implementadas por las MyPE donde laboran son muy eficientes, mientras que solo el 7.7% (6) sostienen que estas son poco eficientes, confirmando los resultados obtenidos por (**Becker, 1964**) el premio Nobel de Economía quien afirma que el dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado. Becker, comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de

trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás -educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. Becker lo puntualiza refiriéndose a la importancia creciente del capital humano que puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo.

V. CONCLUSIONES

Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con las estrategias de competitividad en las MyPE agroindustriales de la Provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015, en la medida que $Rho = 0.473$ lo que significa que existe una relación directa moderada entre las variables contrastadas, es decir a mayores puntajes en la variable habilidades gerenciales le corresponde mayores puntajes en la variable estrategias competitivas, mientras que el valor de la $sig.(\alpha) = 0.000$ resulta ser menor a 0.05, por lo que se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nulas, con un nivel de significancia del 5% y un intervalo de confianza del 95%. **(Tabla N° 08)**

Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la capacitación implementada por las MyPE agroindustriales de la Provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015, en la medida que $Rho = 0.537$ lo que significa que existe una relación directa moderada entre la variable y la dimensión contrastada, es decir a mayores puntajes en la variable habilidades gerenciales le corresponde mayores puntajes en la dimensión capacitación, mientras que el valor de la $sig.(\alpha) = 0.000$ resulta ser menor a 0.05, por lo que se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, con un nivel de significancia del 5% y un intervalo de confianza del 95%. **(Tabla N° 10)**

Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el logro de objetivos establecido por las MyPE agroindustriales de la Provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015, en la medida que $Rho = 0.3167$ lo que significa que existe una relación directa leve entre la variable y la dimensión contrastada, es decir a mayores puntajes en la variable habilidades gerenciales le corresponde mayores puntajes en la dimensión logro de objetivos, mientras que el valor de la $sig.(\alpha) = 0.005$ resulta ser menor a 0.05, por lo que se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, con un nivel de significancia del 5% y un intervalo de confianza del 95%. **(Tabla N° 12).**

Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el posicionamiento por las MyPE agroindustriales de la Provincia de Huamanga, Ayacucho en el periodo 2014-2015, en la medida que $Rho = 0.316$ lo que significa que existe una relación directa leve entre la variable y la dimensión contrastada, es decir a mayores puntajes en la variable habilidades gerenciales le corresponde mayores puntajes en la dimensión posicionamiento, mientras que

el valor de la sig. (α) = 0.005 resulta ser menor a 0.05, por lo que se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nulas, con un nivel de significancia del 5% y un intervalo de confianza del 95%. (**Tabla N° 14**).

Referencias bibliográficas

1. **ARELLANO VACA, F.L.** (2002) *El estudio del elemento socioafectivo en la competencia transversal. El caso de las psicólogas egresadas de la Universidad de Guadalajara que trabajan en empresas transnacionales.* Tesis de Maestría. Guadalajara, México.
2. **ARNOLF, Rolf.** (1999) *Cambios tecnológicos y organizativos en la formación profesional en sociedades europeas, en Guillermo Labarca, Formación y empresa.* CINTERFOR/OIT.
3. **ALLES, Martha** (2000) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión de personas por habilidades.* GRANICA. Argentina.
4. **BARRIOS G. Edgar** (2000) *Gestión de las habilidades. Aplicación de las habilidades laborales.* Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. España.
5. **BECKER, Gary S.** (1964) *El capital humano y la gestión de personas por habilidades.* Research Associate. Economics Research Center. Pensilvania, Estados Unidos de Norteamérica.
6. **ALBURQUERQUE LLORENS, F.** (2009). *Desarrollo económico local en Europa y América Latina.* Madrid: Consejo superior de investigación científica.
7. **Alles, M. A.** (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por habilidades.*
8. **ALTENBURG, T. & MEYER-STRAMER, J.** (2001). How to promote conglomerates: Policy Experiences from Latin America. *World Development.*
9. **ALTENBURG, T. & MEYER-STRAMER, J.** (2005). How to promote conglomerates: Policy Experiences from Latin America. *World Development*, 9 (27).
10. **Álvarez, M.** (1999). Agroindustria y promoción del desarrollo: Los desafíos del mercado. *Debate Agrario*,
11. **ARMAS RAMÍREZ, C. E.** (2001). *Agroindustria en el Perú y el desarrollo sostenible.* Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
12. **Aspe Armella, P.** (2003). *El Camino de la transformación económica.* México D. F.: F.C.E.
13. **AYALA RUIZ, L. E. & ARIAS AMAYA, R.** (2003). El Análisis de la cadena de valor. Extraído el 1 Julio, 2014, de <http://www.3w3search.com>

14. **BONACHE, J. & CABRERA, A.** (2002). *Dirección estratégica de personas*. Madrid: Financiar Times Prentice Hall.
15. **BRIONES, C. & TRIGUEROS, H.** (2004). Desafíos para el futuro: El desarrollo de los mercados de servicios empresariales para la MIPYME. *CONAMYPE AGROINDUSTRIALES*, Colección Emprendedor.
16. **CALVO, T. & MÉNDEZ, B.** (2005). *Micro y pequeña empresa en México, frente a los retos de la globalización*. México D. F.: CEMCA.
17. **CARRASCO & MILEXY.** (2003). *Habilidades presentes y requeridas por funciones gerenciales ante las nuevas realidades empresariales*. Maracaibo, Venezuela: Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín.
18. **DE ANSORENA, A.** (2001). *15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito* (2ª ed.). Madrid: Editorial Paidós.
19. **GONCZI, Andrew** (1997) *Perspectivas internacionales sobre la educación basadas en habilidades*. En Consejo de Normatización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), Tomo I. *Competencia Laboral, normatización, certificación, educación y capacitación*. Antología de lecturas seleccionadas por el Longman de México, México: Consejo de Normatización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) Limusa-Sep-Cnccl-Conalep. México.
(1999) *Instrumentación de la Educación basada en habilidades. Perspectiva de la teoría y la ráctica en Australia*. México.
20. **GONZALES, Adolfo** (2004) *Competencia gerencial*. Artículo en la Revista de publicación mensual.
BUSINESS.Negocios en el Perú.Lima-Perú.
21. **GUTMAN, G., ITURREGUI, M. E. & FILADORO, A.** (2004). Propuestas para la formulación de políticas para el desarrollo de tramas productivas regionales. El caso de la lechería caprina en Argentina. *Revista de la CEPAL*, 21.
22. **HELLRIEGEL, D., JACKSON, S. & SLOCUM, J.** (2002). *Administración: Un enfoque basado en habilidades* (9ª ed.). México D. F.: Thomson Editores, S.A.
23. **HERMOZA R. J.** (2000). *Pequeña empresa en América Latina – Una alternativa para el desarrollo*. Lima, Perú: Fondo Editorial del Congreso del Perú.
24. **IGLESIAS V. E.** (1999). Préstamos e inversiones a Pequeñas y Medianas Empresas y Pro banca de España. Trabajo presentado en el seminario copatrocinado por la

- Corporación Interamericana de Inversiones que realiza el presidente del BID, Madrid, España.
25. **IRIGOYEN & CEVALLOS** (2000). *Diagnóstico de la pequeña y microindustria agroalimentaria y metalmecánica*, Lima, Perú: COPEME.
 26. **LAJO LAZO, M.** (1999). *La reforma agroalimentaria, antecedentes, estrategia y contenido*. Madrid: Bartolomé de las Casas CERA.
 27. **LÓPEZ CERDÁN, C.** (2003). *Redes empresariales, experiencias en la región andina. Manual para el Articulador, 2*.
 28. **MERTENS, Leonard** (1997) *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. CINTERFOR/OIT. Montevideo. Uruguay.
 29. **MANUEL ESTEBAN, J.** (2009). *Conglomerados y Competitividad*. Madrid: The Competitiveness Institute (TCI).
 30. **MARAÑÓN, B.** (1988). *Exportación no tradicional: La agroindustria alimentaria. Actualidad Económica*, Mayo-Junio.
 31. **Mead, D. C.** (2001). *The contribution of small enterprises to employment growth in southern and eastern Africa. World Development*, 12 (22).
 32. **Monitor Compañía.** (1999). *Construyendo ventajas competitivas en el Perú*. Extraído el 23 Febrero, 2014, de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/anexo11.pdf>
 33. **OLAECHEA & San Miguel.** (1999). *Agro exportación y modernización en la Región Grau. Piura, Perú: CIPCA*.
 34. **Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.** (1996). *El estado actual de la pequeña agroindustria en América Latina*. En Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (Ed.) Santiago, Chile: Editor.
 35. **PARODI C. & Mathews, J. C.** (1992). *La agricultura exportación no tradicional: perspectivas 1993. Punto de Equilibrio*.
 36. **Paz Silva, L.** *Promoción de la pequeña agroindustria (s.f.)*
 37. **Drucker, P. F.** (2001). *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas. El ateneo*.
 38. **Pleitez, R.** (2009). *Hacia un desarrollo social: invertir en lo social*. Documento presentado a nombre de FUSADES en la conferencia *Cómo esta nuestra economía 2009*, San Salvador, El Salvador.
 39. **PORTER, M.** (1986). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D. F.: Editorial Continental.

40. **RIVERA CAMPOS, R.** (2009). *Cómo está El Salvador*. Documento presentado a nombre de FUSADES en la conferencia *Cómo esta nuestra economía 2009*. San Salvador, El Salvador.
41. **ROBBINS STEPHEN P. & DENZO, D. A.** (2009). *Fundamentos de Administración* (3ª ed.). México D. F.: Pearson Educación.
42. **RODRIGUEZ GARCIA, Gilberto** (2009-2011) *Mercados de trabajo, calificación y habilidades laborales en la industria electrónica en la Zona Metropolitana de Guadalajara*. Tesis doctoral, Guadalajara. México.
43. **SPENCER, Jr. Mc McClellan D. & SPENCER S.M.** (1970) *El enfoque de competencia laboral*. John Willy & Son, Inc., Nueva York, Estados Unidos.
44. **WHITEAR, Gres** (2001) *Calificaciones profesionales nacionales. En competencia laboral*. Antología. Editorial Thomson & Learning. Nueva York. Estados Unidos.
45. **Porter, M. E. (2012)**. *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*.
46. **PHILIP KOTLER** (1992) *Estrategias de Competitividad influencia de la estrategia de la competitividad*

ANEXO

CUESTIONARIO

1.- ¿Difunde usted, en sus colaboradores la visión, misión y objetivos de la empresa?

- a) Con frecuencia
- b) Siempre
- c) A veces
- d) No realiza

2.- ¿Propicia usted la toma de decisiones integral con sus colaboradores para temas trascendentales?

- a) Las decisiones son participativa.
- b) Los trabajadores muestran indiferencia.
- c) No se logra la participación.
- d) Escasa participación.

3.- ¿Cree usted que la producción agroindustrial está orientada a la generación de resultados satisfactorios?

- a) Generan excelentes resultados
- b) Aceptable resultado.
- c) Escaso y pobre resultado.
- d) En casos, no hay resultados esperados.

4. ¿Usted cree que la producción de su empresa esta enfatizada en relación a la competencia?

- a) Totalmente diferenciados.
- b) Solo en la marca.
- c) Similar a la competencia.
- d) Indistintamente, no se repara en diferenciar sólo por el precio cómodo.

5. ¿Motiva usted a la innovación creativa de sus colaboradores para el crecimiento de su empresa?

- a) Se propicia permanentemente.
- b) Se propicia, pero poca respuesta.
- c) En algunos casos, se tiene respuesta.
- d) No hay respuesta, nula respuesta.

6.- ¿Los conflictos que se suscitan en la empresa son atendidos, resueltos satisfactoriamente a las partes?

- a) Capacidad de negociación, resolución favorable para las partes.
- b) Se soluciona, pero con descontento de las partes.
- c) Por lo general, son postergados.
- d) Se deja que las partes reflexionen y solucionen.
- e) No son importantes, se tiene otras prioridades.

7. ¿Considera usted que la calidad y presentación de sus productos tienen aceptación en mercados externos?

- a) Tienen buena acogida.
- b) Poca aceptación.
- c) Escasa aceptación.
- d) Prefieren productos de la competencia de calidad superior.
- e) Prefieren productos de la competencia en cantidades.

8.- ¿Considera usted, que las exigencias sanitarias de su producto satisfacen a mercados internacionales?

- a) Cumplen todos los requerimientos.
- b) Cumplen con los estándares nacionales.
- c) Limitaciones en los volúmenes de producción.

9. ¿Los canales o medios para quejas, sugerencias y opiniones son a

- a) Si, son apropiados.
- b) Se cuenta con mecanismos de reserva.
- c) No se tiene implementado, tampoco se restringe.
- d) Escasa participación de los colaboradores.
- e) Nula participación, no hay preocupación en implementar.

10. ¿Utiliza usted, criterios técnicos y estrategias para la selección de los miembros de los equipos de trabajo?

- a) A parecer, hay buena selección.
- b) Decisión personal de los trabajadores.
- c) No hay equipos, está estructurado por funciones.
- d) Se nomina comisiones temporales y permanentes.

11. ¿Asigna tareas y responsabilidades a los integrantes del equipo de acuerdo con sus habilidades e intereses del área y la empresa?

- a) Se asignan tareas de acuerdo a sus habilidades e intereses.
- b) Se asignan tareas de acuerdo a los requerimientos laborales.
- c) Se asignan tareas de acuerdo a las habilidades que poseen.
- d) Se asignan tareas indistintamente, según necesidades.

12. ¿Considera usted, que el precio de sus productos satisface a la demanda del mercado?

- a) Se satisface plenamente en calidad y precio.
- b) Se satisface sólo en calidad.
- c) Se satisface únicamente en precio.
- d) Escasa aceptación, prefieren bajos precios y calidad.

13. ¿Implementa los procesos de producción para disminuir los costos totales?

- a) Efectivamente, estamos preocupados en bajar los costos.
- b) Los costos permanecen, ligeros incrementos.
- c) No es posible bajar los costos de producción.
- d) Cada año, los costos de producción aumentan, normal.
- e) No es preocupación los costos, no hay dificultades al respecto.

14. ¿Las líneas de producción en la empresa están especializados según la preferencia del mercado a diferencia de los competidores?

- a) Nuestros productos son diferenciados.
- b) Nuestros productos tienen aceptación en los mercados.
- c) Indistintamente, consumen nuestros productos.
- d) Nuestros productos tienen poca demanda, a pesar de los esfuerzos.
- e) No hay preocupación por aumentar las ventas y diferenciar.

15. ¿Sus colaboradores proponen y practican estrategias para obtener ventaja competitiva exitosamente?

- a) Efectivamente, participan activamente en las mejoras.
- b) En algunos casos, tenemos propuestas y estrategias para competir.
- c) Los trabajadores solo cumplen sus funciones diligentemente.
- d) Escaso aporte de los trabajadores y demás jefes.
- e) No contesta.

16. ¿Sus colaboradores están actualizados con el manejo de las tics según la necesidad de la empresa?

- a) La empresa, motiva e induce al fortalecimiento de habilidades.
- b) Los trabajadores solicitan licencias por capacitación.
- c) Escasa preocupación de los trabajadores por capacitarse.
- d) Los trabajadores no se preocupan por actualizarse.
- e) La empresa no presta ninguna ayuda y los trabajadores no se preocupan.

17. ¿Los trabajadores de su empresa ponen en práctica los aprendizajes de las capacitaciones y los conocimientos de dominio?

- a) Efectivamente, muestran destrezas y habilidades.
- b) Muestran destrezas en las funciones asignadas.
- c) Reducida demostración en el dominio de habilidades, tampoco destrezas.
- d) Se motiva y se brinda facilidades para las prácticas de habilidades.
- e) Ínfima y reducida demostración de habilidades y destrezas.

18. Considera usted. ¿Que sus colaboradores tienen predisposición para la práctica de valores en la empresa?

- a) Los colaboradores manifiestan predisposición a labores no rutinarias.
- b) Sólo en algunos casos, requieren recompensas.
- c) expresa sus actos y relaciones valores y adecuado comportamiento
- d) escasa y casi nula predisposición y actitudes nada favorables.

Gracias por su colaboración

