



**ESCUELA DE
POSTGRADO**
UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO DE LOYOLA

FACULTAD DE EDUCACIÓN
PROGRAMA ACADEMICO DE DOCTORADO

**“VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPETENCIAS
EDUCACIONALES EN LAS EMPRESAS
AGROEXPORTADORAS DE ESPÁRRAGOS”**

Tesis para optar el grado académico de Doctor en Educación

VÍCTOR BENJAMÍN PLAZA VIDAURRE

Lima – Perú

2012

Portadilla

Dr. José Muñoz Salazar
Presidente

Dra. Norma Reátegui Colareta
Vocal

Dr. Francisco Farro Custodio
Secretario

Dedico este esfuerzo intelectual
a mi esposa Cecilia y a mis hijos
que han permitido este logro.

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi profundo agradecimiento a las autoridades del Instituto Peruano de Espárragos y Hortalizas (IPEH) quienes gentilmente me brindaron valiosa información para el desarrollo de la presente tesis, en especial a Beatriz Tubino Bardales, Jorge Checa de Agrícola ATHOS, Carlos Tubino de Avispan, Erick Farah de Agrícola Huarmey S.A., Andrés Jochamowits de Procesos Agro Industriales, Fernando Ferrero de Empacadora Agro Paracas y Armando Grados de Frio Aéreo, así como a todos aquellos empresarios, funcionarios, empleados, agricultores y técnicos que me han apoyado.

Igualmente deseo manifestar mi reconocimiento al Dr. Eulogio Zamalloa Sota por su apoyo constante a lo largo de la presente investigación, a la Dra. Norma Reátegui Colareta quien fue fuente inspiradora y al Dr. Aníbal Meza Borja por sus pertinentes orientaciones metodológicas, al Magister Raúl Mauro.

Asimismo, esta investigación no se hubiera podido alcanzar sin el apoyo permanente e incondicional de mi familia, compuesta por mi querida esposa Cecilia quien ha sido un apoyo constante en la consecución del presente trabajo y mis amados hijos Víctor, Guillermo y Santiago, razón de mi existir.

Y finalmente expreso mi agradecimiento a la Mag. Cecilia Salgado Lévano quien me apoyo en el desarrollo del presente trabajo.

Índice de Contenido

	Pg.
Índice de Tablas.....	VII
Índice de Figuras.....	
.....	VIII
Resumen y Abstract.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	1
Marco Teórico.....	5
Antecedentes.....	43
Problema de Investigación.....	51
Objetivos.....	57
Justificación.....	57
MÉTODO.....	65
Tipo y diseño de investigación.....	65
Variables.....	65
Participantes.....	74
Instrumentos de investigación.....	76
Procedimiento.....	79
Aspectos éticos.....	80
RESULTADOS.....	81
Indicadores comunes - Ventajas Competitivas.....	83
Indicadores comunes - Competencias Educativas.....	85
Organizaciones Agroexportadoras.....	86
La Empacadora.....	89
La Transportadora.....	91
Responsabilidad Social.....	98
DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	103
Discusión.....	103
Conclusiones.....	125

Sugerencias	127
Referencias	129
Anexos	

INDICE DE TABLAS

	Pg.
Tabla 1: Fuentes de Ventaja Competitiva.....	16
Tabla 2: Tasa de cobertura de educación.	38
Tabla 3: Conceptualización y Operacionalización de la variable Ventajas Competitivas.....	68
Tabla 4: Conceptualización y Operacionalización de la variable Competencias Educativas.....	73
Tabla 5: Distribución del tipo de organización y participantes.....	75
Tabla 6: Matriz de la Entrevista Semi-estructurada de las Ventajas competitivas de la organización y las Competencias educativas Vecompla.....	77
Tabla 7: Empresas Agroexportadoras de Espárragos.	81
Tabla 8: Indicadores comunes - Ventajas Competitivas.	83
Tabla 9: Indicadores comunes –Competencias Educativas.....	85
Tabla 10: Factores controlables y no controlables de la Agroexportación.	88

INDICE DE FIGURAS

	Pg.
Figura 1: Doce Pilares de la Competitividad	13
Figura 2: Proceso de mejora continua a través del aprendizaje y la innovación	16
Figura 3: Exportación Total Anual de Espárragos 2005 – 2010 Us\$ MM....	82
Figura 4: Compra Acumulada por países de destino del año 2005 – 2010 Us\$MM	82
Figura 5: Desarrollo de competencias educacionales en las Agroexportadoras.....	89
Figura 6: Desarrollo de competencias educacionales en la Empacadora.....	91
Figura 7: Desarrollo de competencias educacionales en la Transportadora.....	92
Figura 8: Relación entre las variables y sus respectivos indicadores.....	93
Figura 9: Competencias Educacionales como base de las Ventajas Competitivas actuales en las organizaciones.....	96
Figura 10: Competencias educativas en las Empacadoras.....	107
Figura 11: Modelo de Educación en una Organización Inteligente.....	125

Resumen

El objetivo general del presente estudio fue encontrar como las ventajas competitivas presentes en las empresas agroexportadoras de espárragos de éxito se debe a las competencias educacionales desarrolladas en forma continua. Está basado en la metodología cualitativa por la naturaleza del problema planteado, el estudio se ajusta al diseño de casos. La muestra estuvo conformada por 13 participantes representantes de 3 tipos de organizaciones: empresa agroexportadora, empacadora y transportadora del Instituto Peruano de Espárragos y Hortalizas (IPEH), siendo el muestreo no probabilístico de tipo expertos. Como instrumentos se utilizaron una Entrevista Semi-Estructurada y una Lista de Chequeo para la Observación Participante No Estructurada. Entre los principales resultados se encontró que existe vinculación entre las Ventajas Competitivas y la Competencias Educacionales en las empresas agroexportadoras. Las implicancias de los resultados han sido discutidas.

Palabras Claves: Cadena de valor, Competencia educacionales, Empresas agroexportadoras, Ventajas competitivas, Sector rural.

Abstract

The general aim of the present study was to find how the competitive advantages of the successful asparagus agro-exporters is due to the educational competitions developed in a continuous fashion. This is based on the qualitative methodology by the nature of the problem. The sample was shaped by 13 participants representatives of 3 types of organizations: company agroexport, baler and conveyor of the Peruvian Institute of Asparagus and Vegetables (IPEH), being the sampling not probabilistic of type experts. Since instruments were in use a Semi-structured Interview and a Checkup List for the Not structured Participant Observation. Among the main results there is linkage between Competitive Advantage and education Skills in agro-export businesses. The implications of the results have been discussed.

Key words: Chain of value, Managerial competition, Companies agro exporters, competitive Advantages, rural Sector

INTRODUCCIÓN

En el marco teórico de la investigación, es importante señalar lo que aporta Quero (2008) quien afirma que la economía mundial vive momentos de cambio caracterizadas por procesos como: la globalización, los avances científicos y tecnológicos, el desarrollo de la comunicación, el nivel de demanda de productos de alta calidad, entre otros, los cuales han modificado los patrones de producción de todo el mundo, generando un notable incremento de las corrientes de comercio e inversión, contexto dentro del cual se encuentran inmersas la mayoría de las organizaciones.

Por lo que es importante conocer qué rol cumple la educación formal e informal, los saberes culturales en este panorama económico palpitante y de tanta actualidad.

De acuerdo a Valcárcel (2006) en las dos últimas décadas es notoria en el sistema alimentario mundial la emergencia de un subsistema alimentario denominado en fresco, que moviliza alrededor de 10 000 millones de dólares anuales. Su progreso radica en la quiebra de la estacionalidad de los cultivos al ofertarse frutas y hortalizas todo el año en Europa, Estados Unidos y Japón, cuyas poblaciones han incrementado sus ingresos, niveles educativos y de información, lo que las lleva a seleccionar alimentos de calidad. Se trata del auge de la dieta pos moderna, caracterizada por comidas frescas con mínima presencia de preservantes químicos. Las hortalizas -y entre ellas el espárrago- son precisamente parte de ese grupo de alimentos.

La economía está dirigida por la información y el conocimiento, por tanto el conocimiento se constituye en el factor clave para la generación de riquezas económica (Mathison, Gándara, Primera & García, 2007), de ahí la importancia de atender el factor educativo como clave para la obtención del desarrollo nacional.

La presente investigación se justifica desde el punto de vista teórico porque permite conocer, por un lado, cuáles son las claves de la gestión eficiente de una organización empresarial en el ámbito rural en las condiciones actuales. (Globalización, TLC, informatización, telecomunicación satelital, etc.) y, por otra parte, si las organizaciones empresariales rurales exitosas deben su eficiencia a ventajas competitivas desarrolladas por sus cuadros de personal directivo operativo y tratamiento adecuado de los recursos humanos, a la posesión de competencias empresariales específicas de sus integrantes, determinando cuáles son las capacidades personales de sus miembros que permiten a las organizaciones empresariales rurales su desarrollo sustentable.

La relevancia social está constituida por la posibilidad de utilizar los resultados de la presente investigación como un modelo teórico práctico en la formación de las competencias educacionales con y sin fines de lucro que redundara en lograr de ellas ventajas competitivas, mejorar sus ingresos, reducir sus costos, hacerse sostenibles en el tiempo, mejorar la calidad de vida de los participantes y por ende se manifestará en una reducción de la pobreza.

En el Perú, si bien la desarticulación y la desigualdad han crecido en los últimos 25 años, los niveles de pobreza, diversidad, segregación, inequidad y discriminación han sido históricamente muy altos, por lo que los cambios de los últimos lustros no han tenido la misma intensidad y consecuencia que en otros países de la región.

Durante el periodo 1991 a 2000 el PBI en el Perú se recuperó en más del 25% y el gasto social se incrementó notablemente de -3.3% del PBI pasó a representar un 8% del PBI en el 2000. Sin embargo los niveles de pobreza no variaron significativamente en ese periodo: el porcentaje de pobres en el total de la población peruana pasó de 55.3% en 1991 a 54.1% en 2000, en tanto que el número absoluto de pobres aumentó dramáticamente en 1991 (7.7%) y a partir de ese año se han añadido más pobres a una razón de 1.5% cada año (Mauro, 2002). Según este autor, varios estudios muestran un deterioro en la desigualdad para el período entre 1997 y 2000.

Por otro lado, la incidencia de la pobreza en el Perú es aún mayor entre los niños que entre los adultos. Así, 65.5% de los menores de 18 años viven por debajo de la línea de pobreza y 32.2% en condiciones de extrema pobreza; estos últimos son más de 2.1 millones de personas menores de edad que no logran satisfacer ni siquiera sus necesidades elementales de alimentación (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2002). Sin embargo, más grave aún que la pobreza es la desigualdad entre ricos y pobres, que crece cada vez más: en el Perú, un niño integrante de una familia ubicada en el décil de familias más ricas se beneficia de ingresos 40 veces más altos que los que obtiene en promedio un niño integrante de una familia ubicada en el décil de familias más pobres.

Cabe señalar, sin embargo, que si bien se mantuvieron los graves niveles de inequidad, en algunos aspectos las condiciones de vida de los niños peruanos mejoraron entre 1990 y 2000. Es el caso de la mortalidad infantil, que bajó de 57,2 a 34 por mil en ese período. El acceso a servicios de salud para la población de 0 a 5 años de edad aumentó significativamente entre 1994 y 1997, en todas las regiones del país: en la sierra rural por ejemplo pasó de 30% a 53%. La cobertura de inmunizaciones en niños menores de 1 año pasó de 68.3% en 1990 a 100% en el año 2000. El número de atenciones a pacientes en establecimientos del Ministerio de Salud pasó de 8 a 46 millones entre 1990 y 1999, en tanto que el porcentaje de niños pesados al nacer aumentó en todas las regiones entre 1994 y 2000, pasando de 59% a 83.4% en el caso de la sierra rural. La desnutrición crónica de niños menores de 5 años pobres extremos bajó de 43.9% en 1994 a 35.3% en el año 2000 (Vásquez & Mendizábal, 2002 citado en Bello & Villarán, 2004).

En lo que respecta a educación, los autores mencionados en el párrafo anterior registran que entre 1997 y 2000 el porcentaje de pobres extremos que accedieron a la educación secundaria pasó de 20% a 27.6% en tanto que los no pobres que accedieron a este nivel educativo pasaron sólo de 37.5% a 37.8%. Asimismo, las tasas de repetición y deserción disminuyeron sostenidamente durante la década, tanto en la educación primaria como en la secundaria: en primaria pasaron de 17.73% a 8.00% y de 5.52% a 3.00%, respectivamente; en secundaria pasaron de 10.49% a 7.19% y de 8.01% a 4.02%, en cada caso.

Sin embargo, pese a todos estos progresos relativos, en la sociedad peruana se mantienen severas situaciones de pobreza e inequidad y parecen haber empeorado las condiciones subjetivas - mayor desesperanza, menos expectativas, debilitamiento de las exigencias de cambio asociadas con la educabilidad.

En el caso peruano – además de la pobreza y la inequidad es necesario tomar en cuenta que las condiciones de educabilidad de los niños y adolescentes se han visto deterioradas en las últimas dos décadas por un conjunto de situaciones propias del país, de extrema gravedad. A la aguda desigualdad se sumó la dolorosa experiencia del conflicto armado interno, la intolerancia política y el autoritarismo gubernamental, la corrupción en todos los niveles del Estado y el envilecimiento de los principales medios masivos de difusión escrita y audiovisual. Todos estos fenómenos contribuyeron a agravar la falta de cohesión y los problemas de desintegración, exclusión y discriminación característicos de la sociedad peruana.

Es evidente que la pobreza es una condición en la cual una o más personas tienen un nivel de bienestar inferior al mínimo socialmente aceptado, la pobreza se asocia con la incapacidad de las personas para satisfacer sus necesidades básicas de alimentación también se incluye la salud, las condiciones de vivienda, educación, empleo, ingresos gastos aspectos más extensos como la identidad, los derechos humanos, la participación, entre otros.

Kucynsky (2006:165) expresa que *“la pobreza y la desigualdad en la distribución del ingreso son características que persisten en el Perú desde hace varios años”*. Los mapas de pobreza, sobre la base de estimaciones de ingreso, indican que el 48% de la población nacional es pobre, y que el 18,1% vive en extrema pobreza, respecto al año 2001, la pobreza extrema presenta una disminución de 6 puntos porcentuales. En cuanto a la pobreza total, esta disminuyó en 5,3 puntos en el mismo periodo, el retraso social y la disminución de la pobreza.

El Ministro de Economía Miguel Castilla expresa en CADE 2011, “que es meta del gobierno reducir la pobreza 10% en los próximos 10 años, sacando de la pobreza 330 mil personas por año”.

Marco Teórico

El marco teórico de la presente investigación está organizado en base a dos ejes centrales directamente relacionadas a las variables de estudio. Por un lado, se abordan las Ventajas Competitivas, para lo cual se desarrollan la Productividad, la Competitividad, la cadena de valor en el sector Agrario.

En el segundo eje se abordan las Competencias educacionales, desarrollando en primer lugar, la Organización empresarial rural y su influencia en la Globalización, en segundo lugar la Realidad del Sector rural peruano, en tercer lugar el Modelo económico actual y su impacto en la organización en el agro, en cuarto lugar la Educación y la Empresa Rural, en quinto lugar la Percepción de las escuelas sobre su rol educativo y social y por último en sexto lugar el Rol de la Educación en las Empresas.

Ventajas Competitivas.

Son tres los conceptos que se deben de considerar en el tema de las ventajas competitivas, el primero es la productividad, el segundo la competitividad y el tercero las ventajas competitivas. A continuación abordaremos cada uno de ellos.

Smith (1997: 9) expresa que “la división del trabajo, en cuanto pueda ser aplicada, ocasiona en todo arte un aumento proporcional en las facultades productivas del trabajo”.

Este mismo autor refiere que es verdad que las naciones más opulentas superan por lo común a sus vecinas en la agricultura y en las manufacturas, pero generalmente las aventajan más en éstas actividades de menor relevancia económica. Las tierras de las naciones opulentas están casi siempre mejor cultivadas, y como se invierte en ellas más capital y trabajo producen más, en proporción a la extensión y fertilidad natural del suelo. Ahora bien, esta superioridad en la calidad del producto es obtenida a través de la mecanización de los procesos agrícolas muy raras veces exceden en costos de producción a aquellas tierras que

tiene una mayor cantidad de mano de obra. En la agricultura, el trabajo del país rico no siempre es mucho más productivo que el del pobre o, por lo menos, no es tan fecundo como suele serlo en las manufacturas. El grano del país rico, aunque la calidad sea la misma, no siempre es tan barato en el mercado como el de un país pobre. El trigo de Polonia, en las mismas condiciones de calidad, es tan barato como el de Francia, a pesar de la opulencia y adelantos de esta última nación. El trigo de Francia, en las provincias trigueras, es tan bueno y tiene casi el mismo precio que el de Inglaterra, la mayor parte de los años, aunque en progreso y riqueza aquel país sea inferior a éste. Sin embargo, las tierras de pan llevar de Inglaterra están mejor cultivadas que las de Francia, y las de esta nación, según se afirma, lo están mejor que la de Polonia. Aunque un país pobre, no obstante la inferioridad de sus cultivos, puede competir en cierto modo con el rico en la calidad y precio de sus granos, nunca podrá aspirar a semejante competencia en las manufacturas, si éstas corresponden a las circunstancias del suelo, del clima y de la situación de un país próspero.

Por su parte Hill & Jones (1996:109) afirman que “una compañía es un instrumento para la transformación de insumos en productos. Los insumos son los factores básicos de producción como mano de obra, terrenos, capital, administración, know-how tecnológico y otros. Los productos son los bienes y servicios que genera una empresa”.

La eficiencia se mide por el costo de los insumos necesarios para generar determinado producto. Cuanto más eficiente sea una organización, menor será el costo de los insumos requeridos para crear cualquier producto. Por consiguiente, la eficiencia ayuda a que una firma logre una ventaja competitiva de bajo costo, para reducir el costo de insumos mediante la relación con los proveedores, su capacidad para funcionar sin publicidad, su carencia de burocracia y la alta productividad del empleado, en conjunto, destacan su habilidad para ofrecer a los consumidores bienes de alta calidad a un precio razonable. Es decir, todas las habilidades refuerzan la ventaja competitiva con base en los costos. Una de las claves para lograr alta eficiencia consiste en utilizar los insumos en la forma más productiva posible.

El componente de la eficiencia más importante para la mayoría de las compañías es la productividad del trabajador, la cual usualmente redime teniendo en cuenta la producción por empleado. Al tener como constante esta condición, la empresa con la mayor productividad por trabajador en una industria usualmente tendrá los menores costos de producción. En otras palabras, esa organización tendrá una ventaja competitiva con base en sus costos. El producto, es un factor endógeno de la organización o sea interno, cuando una organización es productiva no ingresa en el análisis los competidores, sino el uso racional y eficiente de sus recursos.

Siendo la productividad una relación entre la producción y los factores uno de ellos es la educación de los trabajadores, por ende la competencia educacional se hace presente de forma directa en la productividad

Porter (1991) señala que la búsqueda de una explicación convincente para la prosperidad tanto nacional como empresarial debe empezar con la formulación de la pregunta procedente. Según este autor se debe abandonar toda la noción de que el término “nación competitiva” tiene mucho significado a efectos de prosperidad económica. La principal meta económica de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La capacidad de conseguirlo depende no de la amorfa noción de “competitividad” sino la productividad con que se empleen los recursos de una nación (trabajo y capital). La productividad es el valor del producto generado por una unidad de trabajo de capital. Depende tanto de la localidad y las características de los productos (lo que determina los precios a que pueden venderse) así como de la eficiencia con la que se producen.

Productividad.

De acuerdo con Porter (1991), la productividad es el principal determinante, a la larga, del nivel de vida de una nación, porque es la causa radical de la renta nacional per cápita. La productividad de los recursos humanos determina sus salarios, mientras que la productividad con que se emplea el capital determina el rendimiento que consigue para sus poseedores. La elevada productividad no sólo genera altos niveles de renta, sino que brinda a los ciudadanos la opción de disfrutar de más tiempo de esparcimiento en lugar de trabajar durante jornadas muy

largas. También crea la renta nacional sobre la que se aplican impuestos con los que se pagan servicios públicos que, a su vez, elevan más todavía el nivel de vida. La capacidad para ser altamente productivas permite igualmente a las empresas de una nación cumplir unas normas exigentes de tipo social que mejoran el nivel de vida, tales como las de seguridad e higiene en el trabajo, igualdad de oportunidades e impacto sobre el medio ambiente.

En el caso de las empresas rurales es conveniente analizar la productividad del hombre y de la tierra, por la buena administración de los predios, por el uso racional de los recursos disponibles, por la eliminación de las ociosidades y sobredimensionamiento, por la disminución de costos de los insumos y también de los productos cosechados, por la reducción de las pérdidas en las cosechas posteriores a ella, por la mejora de la calidad de los excedentes y por la reducción de los eslabones de las cadenas de la intermediación en los canales de distribución de sus productos y por ende la llegada de ellos en menor tiempo y con menores cambios de plataformas de transportes terrestres o de otro ambiente, que afecten la presentación o las características de cada producto.

Competitividad.

El segundo es la competitividad es un concepto que encuentra como elemento componente del mismo, la relación con otros elementos como la productividad, la calidad, pero que se relacionan con la competencia, con los mercados y con el crecimiento del sector.

Si bien es cierto es un tema obligado en las discusiones académicas, empresariales, políticas, etc., no existe una teoría concluyente (Quero, 2008) que la explique de manera completamente satisfactoria.

El concepto de competitividad se puede definir de múltiples maneras, según la unidad de análisis a la que se hace referencia. Se habla de la competitividad de los países y las regiones, de la competitividad de los sectores y las cadenas de la competitividad de las industrias y las empresas. Con ello, se hace referencia a la capacidad de la unidad de análisis (país, región, sector, cadena, industria, empresa) para enfrentar la competencia mundial, exportar a mercados internacionales,

defender el mercado doméstico de cara a las importaciones, y, en el caso de las empresas, para colocar, en el mercado, los bienes producidos. Se trata, entonces, de la capacidad de mantener o ganar participación en los mercados domésticos e internacionales (Cordero-Salas, Chavarría, Echeverri & Sepúlveda, 2003).

Ahora bien, aunque todas estas acepciones son correctas, no se debe perder de vista el carácter multidimensional de la competitividad, pues en ella intervienen factores provenientes de cuatro niveles -'meta', 'macro', 'meso' y 'micro'- que son, a su vez mutuamente dependientes. Estos mismos autores (Cordero-Salas, et al. 2003) hacen referencia que el nivel 'meta' está determinado por la capacidad de conducción nacional y comprende los elementos socioculturales, la escala de valores, los patrones básicos de organización política, jurídica y económica, y la capacidad estratégica y política del país. En el nivel 'macro' intervienen aspectos referidos a la capacidad del país de relacionarse con el resto del mundo, así como la estabilidad y seguridad en las condiciones macroeconómicas que afectan al espacio territorial. En el nivel 'meso' destacan factores espaciales como distancias, infraestructura y base de recursos naturales. Y, por último, el nivel 'micro' que es el que se aborda en la presente investigación, que se refiere a aspectos pertinentes al ámbito empresarial, como precio y calidad, y algunos factores espaciales que pueden resultar condicionantes.

Villarreal, 2006 (Citado en Quero, 2008) plantea que la competitividad va más allá de la productividad, representa un proceso centrado en: generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas, dándole sustentabilidad a través del tiempo como condición indispensable para alcanzar niveles de desarrollo elevados.

De lo cual se deduce que la competitividad tiene que ver no solo con indicadores tales como, costos, precios, cantidad; sino más aún con calidad, innovación, flexibilidad, adaptación, fortalecimiento y desarrollo de la reflexión, el análisis, ruptura de paradigmas y proactividad (Quero, 2008), algo que definitivamente es posible de alcanzar utilizando estrategias educativas que permitan alcanzar los estándares requeridos para que las organizaciones sean cada vez más competitivas.

Según Bueno & Morcillo (Citado en González, 2000) el concepto de competitividad no es más que el reflejo de las capacidades que tienen las empresas para poder competir y lograr una mejor posición relativa frente a sus competidores. La empresa debe desarrollar una estrategia de valorización de sus competencias básicas distintivas a través de un aprendizaje continuo, enmarcado dentro de las pautas previamente fijadas en su visión, misión y filosofía empresarial; ya que ese proceso de adiestramiento continuo exige el compromiso, la motivación y la participación de todas las personas implicadas en el proyecto empresarial.

Porter, 1990 (Citado en Sánchez & Álvarez, 2005) define la competitividad como “[...] *la producción de bienes y servicios de mayor calidad y de menor precio que los competidores domésticos e internacionales, (y) que se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales [...]*” p.63.

Para Porter (1991) el único concepto significativo de la competitividad es la productividad, por lo que las empresas emplean sus factores para producir productos y servicios valiosos. La productividad constituye el principal indicador del crecimiento y desarrollo económico de un país. Un creciente nivel de vida depende de la capacidad de las firmas de una nación para alcanzar altos niveles de productividad y para aumentar la productividad con el transcurso del tiempo. La tarea es comprender por qué ocurre esto. El crecimiento sostenido de la productividad requiere que una economía se perfeccione continuamente. Las empresas de una nación deben mejorar inexorablemente la productividad en los sectores existentes mediante la elevación de la calidad de los productos, la adición de características deseables, la mejora de la tecnología del producto o superación de la eficiencia de la producción. Por ejemplo, Alemania ha disfrutado de una creciente productividad durante muchas décadas porque sus empresas han sido capaces de producir artículos cada vez más diferenciados y de introducir crecientes niveles de automatización para incrementar espectacularmente la producción por trabajador.

Las empresas de una nación también deben adquirir las aptitudes requeridas para competir en segmentos cada vez más refinados de su propio

sector, donde la productividad generalmente es mayor. Al mismo tiempo, una economía en vías de perfeccionamiento es aquella que puede competir con éxito en sectores completamente nuevos y refinados. Al hacer esto, absorbe recursos humanos que se liberaron en el proceso de mejorar la productividad en los campos existentes. Todo esto permite afirmar que la mano de obra barata y un tipo de cambio “favorable” no son definiciones significativas de la competitividad. El objetivo a de ser soportar unos salarios altos y cobrar unos precios superiores en los mercados internacionales.

Si no hubiera competencia internacional, el nivel de productividad alcanzable en la economía de una nación sería en gran medida independiente de lo que estuviera teniendo lugar en otras naciones. Sin embargo, el comercio internacional y las inversiones extranjeras brindan, por una parte, la oportunidad de elevar el nivel de productividad nacional, y por la otra, una amenaza para aumentarla o incluso mantenerla. El comercio internacional permite que una nación eleve su productividad al eliminar la necesidad de producir todos los bienes y servicios dentro de la misma nación. Por esta razón una nación puede especializarse en aquellos sectores y segmentos en los que sus empresas sean relativamente más productivas e importar aquellos productos y servicios en los que sus empresas sean menos productivas que sus rivales extranjeras, elevando de esta manera el nivel medio de productividad en la economía. Así pues, las importaciones al igual que las exportaciones son un factor integrante del crecimiento de la productividad.

Ninguna nación puede ser competitiva en todo (y exportadora neta de todo). El conjunto de recursos humanos y materiales de una nación necesariamente es limitado. El ideal es que estos recursos se apliquen a los usos más productivos que sean posibles. El éxito exportador de aquellos sectores con una ventaja competitiva elevará los costes de mano de obra, insumos y capital en la nación y hará que otros sectores dejen de ser competitivos. En Alemania, Suecia y Suiza, por ejemplo, este proceso ha llevado a la contracción del sector de confección en el que sólo subsisten aquellas empresas de segmentos especializados que pueden soportar salarios muy altos. Al mismo tiempo, las crecientes exportaciones de los sectores competitivos ejercieron presiones alcistas sobre el tipo de cambio, lo que hizo más difícil la exportación a los sectores relativamente menos productivos de la nación.

Incluso aquellas naciones con niveles de vida más altos tienen muchos sectores en los que las firmas locales no son competitivas.

Por otro lado, la competitividad de la empresa depende de que ésta sea capaz de configurar un conjunto de recursos difícilmente copiables por los competidores y que confieran a la misma una serie de capacidades o competencias distintivas. Se trata de identificar cuáles son los recursos capaces de proporcionar una ventaja competitiva sostenible y una corriente de renta mantenida a largo plazo (Febles, 2004).

La verdadera ventaja para la empresa es la capacidad para explotar, combinar y potenciar los recursos de que dispongan, y eso depende sobremanera de sus capacidades organizativas. La diferencia entre recursos y capacidades, es que los recursos son los inputs del proceso productivo – en los recursos propios de la empresa se incluyen los bienes de capital, las habilidades de los empleados, las patentes, la financiación, etc.-. Las capacidades son la facultad de un conjunto de recursos para llevar a cabo una determinada actividad. Mientras que los recursos son las fuentes de las capacidades de una empresa, y las capacidades son la principal fuente de ventajas competitivas (Febles, 2004).

De allí la importancia de los aportes que brinda la educación como un modo de detectar, formar, enriquecer y consolidar las capacidades que son el sustento principal de toda ventaja competitiva.

En esta línea, es necesario diferenciar dos tipos de competitividad. Una artificial, asociada con la depresión de la demanda interna y el aumento de la capacidad ociosa, con la explotación de recursos naturales abundantes y el aprovechamiento de mano de obra barata, con la presencia de subsidios a los precios de los factores, con la aplicación de políticas favorables a las exportaciones -manipulaciones de la tasa de cambio, subsidios a la actividad-, etcétera, que no es sostenible a largo plazo. Otra estructural que se sustenta en la capacidad de una economía para avanzar en su eficiencia y productividad, para diferenciar productos, incorporar innovaciones tecnológicas y mejorar la organización empresarial y los encadenamientos productivos. Esta última sí es perdurable a través del tiempo

porque se sustenta en un mejoramiento de los patrones de productividad como base de una competitividad real.

En el Informe global de la competitividad del Foro Económico Mundial (World Economic Forum, 2008) se señala que existen 12 pilares de la competitividad los cuales se representan en la siguiente figura:



Figura 1: Doce Pilares de la Competitividad

Tomado del Informe Global de Competitividad Global 2007 – 2008 del “World Economic Forum” que se realiza anualmente.

Como se puede observar la educación es un componente inherente en la competitividad porque se manifiesta de manera tangible e intangible en todos los procesos de las organizaciones. De manera tangible cuando existe una cultura de formación de los diferentes cuadros de una organización a través del mejoramiento continuo, preparaciones técnicas en instituciones especializadas que normalmente están relacionadas a los cambios tecnológicos en la adquisición de nuevas plataformas digitales o de manufactura como también en el área de producción. La manera intangible se manifiesta en la educación cuando las organizaciones tienen personas con muchos deseos de aprender voluntariamente el manejo de los procesos, de las herramientas y de los instrumentos. Lo que redundará en un mejor clima laboral y por ende logrando sinergias en las fases de producción y comercialización.

Es decir, la competitividad involucra muchas interrelaciones en las cuales los sectores están relacionados.

Siguiendo el desarrollo del marco teórico, después de haber abordado los conceptos de productividad y de competitividad, se pasará a analizar más exhaustivamente el concepto de las Ventajas Competitivas como una de las variables centrales de la investigación.

Las ventajas competitivas son producto de una o varias estrategias competitivas adecuadas. Porter(1989), establece que la unidad básica de análisis para comprender la competencia es el sector.

Un sector es un grupo de competidores que producen o fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros. Un sector estratégicamente diferenciado comprende productos en que las fuentes de ventajas competitivas son similares.

Se entiende a la Ventaja competitiva como la característica esencial de la organización, que la hace distintiva de las otras y es sostenible cuando no está al fácil alcance de la competencia (Mathison et al. 2007).

De acuerdo a estos mismos autores, las Ventajas competitivas son todos aquellos elementos que se poseen y permiten establecer diferencias con otros entes y a la vez permiten producir mejorías o superioridades de uno con relación al otro.

La afirmación sobre la importancia de las ventajas competitivas y las competencias distintivas como determinantes del éxito y el crecimiento de las empresas se ha incrementado sustancialmente en la última década (Hamilton, 2003).

Dadas la creciente competitividad, globalización y constantes cambios, algunos especialistas se han preguntado ¿Cómo puede una organización resistir los cambios imprevistos, mejorar la competitividad y diferenciación de la empresa, atender mejor a los clientes, se diferencie de las demás empresas, siendo la mejor en el ramo?

Definitivamente la respuesta está en el factor educativo. Es evidente que el éxito de una organización depende en gran medida del aprovechamiento del conocimiento y habilidades, de la creatividad innovadora y de la motivación tanto de su personal como de sus aliados (proveedores, colaboradores o los propios ciudadanos-clientes usuarios de los servicios), así como del aprendizaje organizativo, todos ellos circunscritos a la cadena de valor de la organización que se retroalimentan para mejorar la cultura de la misma. Lo cual surge al considerar a las empresas como entidades de aprendizaje, organizaciones que gestionan la información y generan conocimientos que se plasman en productos y procesos productivos nuevos o mejorados, es decir, en innovaciones (Mathison et al. 2007).

En la siguiente figura se muestra la importancia que tiene el aprendizaje y la innovación como medios y vías para alcanzar mejoras continuas en las empresas.

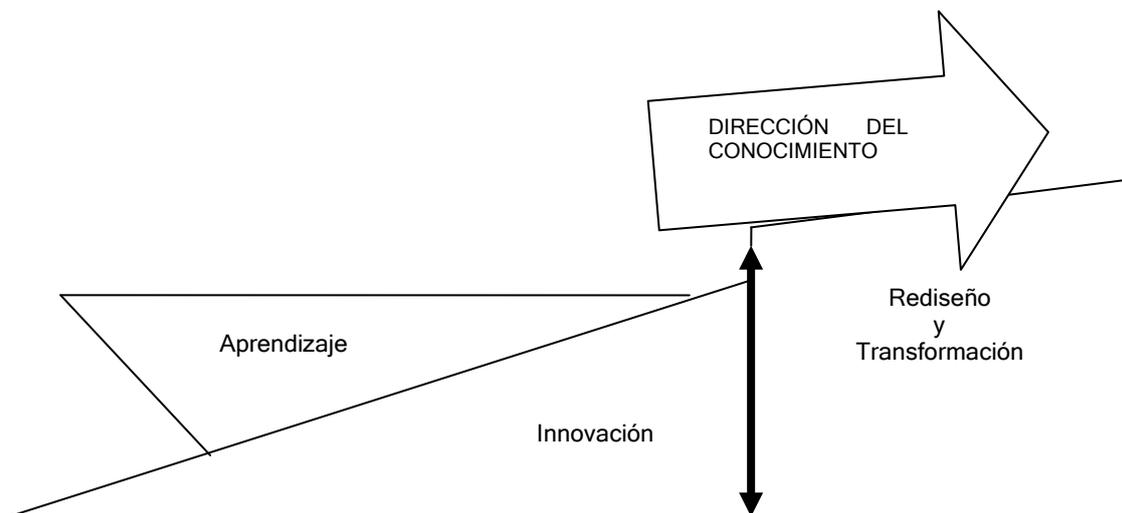


Figura 2: Proceso de mejora continua a través del aprendizaje y la innovación

Fuente: Martín, 2004 Citado en Mathison et al. 2007, con modificaciones.

Hill y Jones (1996: 120) señalan “que reproducir las capacidades de una compañía tiende a ser más difícil que copiar sus recursos tangibles e intangibles, principalmente debido a que sus capacidades con frecuencia son invisibles para agentes externos. Puesto que, por definición las capacidades se fundamentan en la forma como se toman las decisiones y se manejan los procesos en profundidad dentro de una organización”.

Las ventajas competitivas han de estar fundamentadas o basadas en componentes organizacionales (procesos, productos, calidad, mercado, individuos) sujetos a permanente actualización y cambio, como resultado de la aplicación de procesos de innovación (Mathison et al. 2007).

Existe una jerarquía en cuanto a las fuentes de Ventajas competitivas, las cuales se presentan en la tabla 1:

Tabla 1

Fuentes de Ventaja Competitiva

Fuentes de Ventaja Competitiva	
Eficiencia Superior	Calidad Superior
Innovación Superior	Trato Superior al Cliente

Fuente: Porter, 1985 (Citado en Mathison et al. 2007)

Se distinguen a través de ventajas de orden inferior, relacionados con bajos costos de mano de obra o materias primas baratas que son fáciles de imitar; y ventajas de orden superior, referidas fundamentalmente a la diferenciación, las cuales son más difíciles de imitar, y por tanto, más sostenibles, debido a que requieren técnicas y capacidades más avanzadas, tales como, personal más especializado y con elevada formación, capacidad técnica interna, inversiones acumuladas y una adecuada cultura empresarial y estructura organizativa que faciliten el desarrollo de los aspectos anteriormente descritos.

Lo cual pone de manifiesto la importancia que tiene la educación precisamente para alcanzar a desarrollar las Ventajas competitivas de orden superior.

Se asume pues que la experiencia, los conocimientos y el know-how, es trascendental para alcanzar las Ventajas competitivas en una empresa.

En este contexto, es necesario puntualizar que las organizaciones ante diversos estímulos, al igual que las personas, actúan de forma automática utilizando sus capacidades (López & Sabater, Citado en Mathison et al. 2007). Dichas capacidades están basadas en el conocimiento organizacional, frecuentemente no codificado, que permiten establecer la rutina o conjunto de rutinas; siendo ellas complejos patrones de interacción, entre las personas y entre ellas y los demás recursos, que se han formado lentamente como resultado del aprendizaje colectivo de la organización y que definen en cada momento lo que la organización puede o no puede hacer.

Por tanto, es vital identificar el ciclo del conocimiento y cómo éste se transforma en Ventajas Competitivas. La Gestión del Conocimiento es imprescindible como una estrategia en sí misma, basada en la suma de las aportaciones de conocimiento, experiencias y capacidad de aprender de sus equipos profesionales, para generar permanente valor competitivo. La Gestión del Conocimiento, busca en la singularidad de las aportaciones de los profesionales, una identidad diferenciadora, conquistando y enriqueciendo nuevas dimensiones a lo largo y ancho de la cadena de valor de la organización (Valencia, 2005).

De acuerdo a González (2000) la gestión del conocimiento, sería el paso de mayor evolución donde se trataría de sistematizar y compartir los conocimientos y las experiencias de forma que éstas se puedan re-utilizar en cualquier momento o situación, siendo el concepto de organización inteligente, una de las formas de direccionar este modelo, donde la organización se orienta hacia una cultura del aprendizaje, creando comunidades y responsables del conocimiento en la organización.

Prueba de ello, es como ya diversas empresas han comenzado a reconocer la importancia del conocimiento (Knowledge Capital) en la creación y mantenimiento de las ventajas competitivas, creando por ello nuevas funciones (Knowledge integrator, Chieflearningofficer) y ocupaciones como (intranets, groupware, knowledge systems), entre otras (González, 2000).

Este mismo autor (González, 2000) afirma que las capacidades, que resultan de la interacción, cooperación y toma de decisión dentro de los sistemas que conforman la organización, pueden ser fuente de habilidades distintivas coordinando recursos comunes que pueden no ser ni únicos ni valiosos pero que crean las fortalezas en la empresa que la hacen lograr condiciones superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción del cliente, factores estos que son generadores de ventajas competitivas.

Autores como González (2000) consideran que la generación de ventajas competitivas sostenibles y ampliables en el mediano o largo plazo deben fundamentarse no tanto en la búsqueda de sectores, empresas, productos, con oportunidades especiales; sino en el aprendizaje continuo capaz de crear esas competencias distintivas o habilidades impulsoras reales de las ventajas competitivas, centradas en los conocimientos y capacidades que son necesarias para desarrollarlos y posicionarse de una manera efectiva en el mercado.

Se hará un análisis de la Productividad y las Ventajas Competitivas en el sector agrario, porque son los elementos trascendentales que permitirán que el agro peruano pueda ser un elemento clave en el desarrollo nacional.

Empresas Exportadoras exitosas.

Mori (2006) expresa que el principal indicador utilizado para identificar las firmas exportadoras exitosas de Colombia es el Índice de desempeño exportador. Vale decir expresado en términos cualitativos y en términos dinámicos.

La permanencia de las firmas exportadoras es a través de la variable “continuidad” que toma en cuenta la cantidad de años que la firma exporto y la variación del monto exportado.

Este documento hace un análisis meticuloso sobre componentes como la cantidad de proveedores, que la atienden, a mayor cantidad de proveedores mayor posibilidad de éxito.

Otro elemento es la diversificación de mercados, complejidad de mercado de destino. En el caso Colombiano el 45% de las exportaciones de las Pymes es el NAFTA, y el 17%, del pacto andino, 12% resto de América, 11% Unión Europea. Los sectores son textiles, prendas y cueros, concentrando el 50% de las exportaciones.

Morales (2008) hace un análisis del crecimiento de las pyme exportadoras en Argentina, Chile y Colombia, la permanencia de la trayectoria exportadora como base para la acumulación de conocimientos y auto sostenibilidad, la intensidad del uso de capital, mano de obra y recursos naturales, los recursos tecnológicos, así como mercados de destino.

Un tema trascendente se observa en las estrategias desarrolladas en la formación de competencias en forma permanente y la influencia del aspecto macroeconómico.

El estudio se realiza entre el 2001 y el 2004. Según los análisis Chile es el país más propenso a la exportación con un 36%, seguido por Argentina con un 25% y Colombia con un 21%. La evolución del 2001 al 2004 demuestra que Chile es el más dinámico de los tres con una ventaja del doble de sus acompañantes. Mientras

que en Chile las exportaciones crecieron al 15% anual en Colombia 8% y en Argentina 7%.

La concentración de las exportaciones de Chile se concentran en alimentos, bebidas, tabaco, productos químicos, refinación del petróleo, producto del complejo metalmecánico, en Colombia, manufactura, prendas de vestí, calzado, y en Argentina existe mayor diversificación de alimentos, bebidas, productos químicos, metálicos y maquinaria no eléctrica.

Un aspecto relevante que aparece en los tres países es su perfil comercial que difiere de las grandes empresas exportadoras con mayor énfasis en la forma intensiva de trabajo calificado y no calificado.

Según Mori (2004) el estudio permite contar con una definición de la MYPE exportadora en Chile basándose en indicadores de ventas totales, condiciones que las hicieron exitosas.

Alcanzar competitividad internacional en productos diferenciados requiere importantes esfuerzos en el desarrollo de competencias en los recursos humanos, incrementar las actividades innovadoras en las empresas, mejorar la capacidad empresarial, así como la inteligencia de mercados.

En este estudio Mori (2004) resume la dinámica exportadora del sector industrial identificando las diferencias más importantes de desempeño entre firmas de diferentes tamaños. Gran parte de los estudios de exportación son entre las firmas exportadoras y no exportadoras lo cual distorsiona las posibilidades de poder conseguir la atención de los nichos de mercado que normalmente son conseguidos por organizaciones versátiles y con muy poco o mínimo compromiso estratégico, lo que redundo en mayor flexibilidad, ya que como expresa la autora hay mucha heterogeneidad en un mismo sector.

Un tema trascendental es el papel de los organismos públicos y privados en el éxito de las gestiones y que en algunos casos sus liderazgos son importantes.

O'Brien (2004) desarrolla un análisis de la situación del espárrago fresco desde 1950 hasta esta época en el Perú y pone énfasis en la importancia de desarrollar actividades culturales en el campo relacionada con la inocuidad y la calidad de la planta y que permitirá una diferenciación de los cultivos y por ende su mayor poder de negociación.

Promovió la asociatividad en el caso del Instituto Peruano del Espárrago y Hortalizas (IPEH) y la Asociación de Frio llamada Frío Aéreo, la importancia del proceso de Normalización el apoyo a la implementación de buenas prácticas agrícolas y de manufactura, a través de la ISO-9001 y las buenas prácticas de responsabilidad social.

Productividad y Ventajas Competitivas en el sector Agrario.

Hoy se aprecia una economía mundial que crece sostenidamente en los últimos diez años, donde cientos de millones de personas en el Asia, en Europa Oriental y en América Latina mejoran sus niveles de vida y demandan más alimento y vestido. A esto se debe añadir que, la revolución de los biocombustibles, etanol y biodiesel están haciendo que los precios de algunos productos, antes considerados solo alimenticios, como el maíz, fijen sus precios en función del petróleo. Tierras antes dedicadas a trigo, soya y otros alimentos, se dedican hoy a producir maíz para etanol. Solo en los Estados Unidos se sembraron 5 millones de hectáreas más de maíz en la campaña 2007-2008, lo que equivale a toda el área agrícola del Perú. En la actualidad se están construyendo más de 100 plantas de etanol.

Los actores del desarrollo empresarial pueden jugar un rol crucial en el fortalecimiento de las capacidades de las pequeñas y medianas empresas rurales para mejorar su competitividad en mercados globalizados. Aunque no existen datos precisos, se puede estimar que la mayoría de los proveedores de servicios de desarrollo empresarial en las zonas rurales trabajan con agencias de desarrollo rural (organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales, universidades, proyectos de desarrollo financiados por la cooperación internacional y gobiernos locales).

Aún cuando se está dando un paulatino cambio de enfoque, estos actores muestran todavía algunas debilidades en el contexto empresarial, lo cual, por el momento, los inhibe de alcanzar el impacto deseado en los sectores rurales que tiene limitación de infraestructuras, legalización de su predio así como el de la productividad de sus productos.

Ocurre, asimismo, que los proveedores de servicios de desarrollo empresarial que tienen la misión de trabajar en zonas rurales con poblaciones marginadas, carecen de una cabal comprensión y entendimiento de las particularidades socio-culturales de estos grupos humanos, limitando su disposición de trabajar y su efectividad en el caso de aceptar el reto.

Hoy también la agro-exportación abre nuevos horizontes y mercados. A los ya casi tradicionales espárragos, mangos y uvas, se les están uniendo otros productos, como las alcachofas, páprika, pimiento piquillo, cítricos, paltas, tara, café orgánico y otros productos que permanentemente se vienen incorporando a la canasta exportadora. A las grandes empresas agro-exportadoras, se les están uniendo pequeños productores unidos en cadenas productivas, generadas a través de mecanismos financieros promovidos por el Estado a través de la Corporación Financiera Desarrollo (COFIDE) y el Banco Agropecuario que permiten a estos agricultores acceder a los mercados internacionales con nuevos productos, producidos con modernas tecnologías.

Indudablemente que las organizaciones que han tenido éxito en el medio rural se encuentran dentro de estas cadenas productivas, o están interconectados con los canales de comercialización incluyendo las relaciones con entes estatales, que aunque siendo diferentes, resultan complementarios y que en algunos casos se superponen y en otros se interceptan. Lo concreto, al margen de disquisiciones teóricas, es que estas organizaciones han satisfecho una demanda efectiva con una oferta adecuada de productos y de servicios.

No obstante este panorama alentador, se debe hacer hincapié en que el sector del agro peruano no solo ha sido abandonado por diversos gobiernos en los últimos 40 años, sino que ha sido producto de políticas equivocadas que llevaron a su empobrecimiento. Sustituyendo hábitos de consumo de productos importados en

desmedro de productos nacionales, empobreciendo y descapitalizando al productor rural, obligándolo a subsidiar al consumidor urbano. No es coincidencia que la pobreza rural en el Perú llegue a 69,3% y en la sierra a 76,5% (INEI, 2002).

Existen diversos problemas que caracterizan al agro, entre los cuales se pueden mencionar, la geografía una vez agreste y otra desértica, el minifundio, la falta de conocimiento y capacitación del pequeño agricultor, se debe de añadir la falta de infraestructura productiva, de abastecimiento de agua y de transporte para el agro por parte del estado, que privilegió por años la inversión urbana y a empresas públicas no rentables antes que en infraestructura y capacitación en el agro. Tampoco dejan de ser amenazas los fenómenos climáticos, la falta de agua y el calentamiento global.

A pesar de todo, es clarísimo que no todo es negativo, hoy más que nunca en los últimos 60 años, el agro en el Perú se encuentra ante una situación inmejorable, inédita en la agricultura mundial, no vista desde los años 50 durante la guerra de Korea y la reconstrucción de Europa.

Prueba de ello es que los precios de los principales productos agrícolas en el mercado mundial (trigo, maíz y soya) se encuentren en sus niveles más altos en los últimos 50 años, lo cual genera impactos positivos en otros productos, tales como algodón, arroz y papa. Al estar el Perú integrado a la economía mundial, se beneficia de estas tendencias y la mayoría de los productores se encuentran cosechando estos beneficios. Hoy se vive lo que no había ocurrido en décadas, a través del incremento de precios existe una verdadera transferencia de recursos de la ciudad al campo.

Después de haber analizado el concepto de Ventajas Competitivas, se pasará a abordar el concepto de Competencias, que es la segunda variable de la investigación.

Competencias Educativas.

Las competencias son repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Las competencias representan, pues un nexo entre las características individuales y

las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas (Levy-Levoyer, 1997).

Normalmente las organizaciones formulan una visión de futuro que les permita alcanzar ventajas competitivas que las diferencien de los diversos competidores; las competencias educacionales son el basamento que permite la alienación de esta visión de futuro de la empresa, así como del devenir productivo de cada integrante de la misma, esto significa que los trabajadores, funcionarios y gerentes sepan utilizar adecuadamente los instrumentos, las máquinas, los equipos en aras de una mayor productividad.

Sin embargo, considerando la importancia de *educare*, es que el liderazgo es fundamental en estas situaciones, ya que la educación permite obtener el mejor talento de las personas, así como el lograr en ellas una permanente satisfacción en el aprendizaje a través ya sea de sus compañeros o diferentes mediadores, así como del capital intelectual que la empresa le proporciona.

Normalmente este capital intelectual se manifiesta a través de los resultados que tiene la organización al enfrentar diferentes escenarios en el medio ambiente externo y en la optimización de sus recursos y capacidades en las que en muchos casos son intangibles y que logran la innovación y por ende, conseguir que la organización sea una organización inteligente, que tenga como característica el “aprender a aprender” y desestimar aquellos conceptos, paradigmas, procedimientos con los cuales ha estado laborando.

Es por esta razón que las competencias educacionales se comportan como una savia en una planta que permite la alimentación misma desde las raíces mismas, es decir, los valores, la filosofía misma y la ética de la organización, así como su infraestructura material dando por consiguiente un producto que tendrá intangibles, como la percepción de ellos al consumirlos o un valor tangible como es la satisfacción de una necesidad relacionada a sus aspectos comerciales.

Por otro lado, existe un componente neuropsicológico según expresa (Gardner, 2001) susceptible de ser activado por las condiciones socioculturales, esto es por la educación y la enseñanza; es posible asumir que la génesis y el

desarrollo de las competencias sean de carácter social (y no biológico) en consecuencia “implica que son las prácticas interpretativas de una comunidad particular, las variaciones o presuposiciones compartidas de un colectivo, las que en última instancia determinen y legitimen el nivel de comprensión inicial o experto que un individuo puede tener frente a una tarea o problema determinado” (Gómez, 2001: Yáñez, 2000).

Por ende se observa que la influencia de la educación en las competencias se presenta a nivel individual y a nivel grupal con una serie de valores que determinan la forma más adecuada y eficiente de desarrollar actividades en beneficio de los procesos ya sean laborales o de características sociales. En el ámbito social las conductas percibidas normalmente por los individuos que ejercen una responsabilidad en una organización con o sin fines de lucro permiten que una de sus características de liderazgo sea el poder asignar las personas diferentes tareas de acuerdo a sus competencias ya sea en el uso de instrumentos, herramientas, o equipos que permitan normalmente un correcto desenvolvimiento aunado a las capacidades inherentes de cada individuo en base a su formación personal, académica así como a las características medio ambientales en donde se ha desarrollado.

Asimismo, es necesario abordar la educación implícita, la cual consiste en un conjunto de prácticas o actividades que no se formulan explícitamente, sino que se transmiten y/o se manifiestan a través de los saberes culturales, que en el caso de la presente investigación, se desarrollan en los ambientes familiares, rurales, comunitarios y en la misma organización.

De este modo, la educación implícita permite a los actores construir una visión de futuro que se manifiesta a través de actitudes, aptitudes, valores y formas de actuar.

Las competencias más trascendentales son las competencias educacionales en las que los aprendizajes socioculturales y significativos son trascendentales.

Vigotsky (Fundación Chile 2011) plantea su **Modelo de aprendizaje Sociocultural**, a través del cual sostiene, a diferencia de Piaget (1947), que ambos procesos, desarrollo y aprendizaje, interactúan entre sí considerando el aprendizaje como un factor del desarrollo. Además, la adquisición de aprendizajes se explica cómo formas de socialización. Concibe al hombre como una construcción más social que biológica, en donde las funciones superiores son fruto del desarrollo cultural e implican el uso de mediadores.

Y esto es trascendental ya que las competencias educacionales en el agro tienen un formato social, y es el medio ambiente el que permite que las zonas de desarrollo próximo se convirtieran en zonas de desarrollo potencial, si se considera que las comunidades agrícolas viven explotando en todo momento sus saberes culturales, los cuales se constituyen en mediadores del aprendizaje permanente y continuo que se va transmitiendo en los diferentes niveles de las familias y de las comunidades rurales, a través de la tradición oral y del modelado en la práctica.

Vigotsky (1934) expresa y subraya que el motor del aprendizaje es siempre la actividad del sujeto, condicionada por dos tipos de mediadores: “herramientas” y “símbolos”.

Los mediadores transforman la realidad porque su función es modificar el medio ambiente, las herramientas que son materiales modifican el estímulo por ejemplo, cuando un agricultor va con su hijo a la parcela y le enseña el uso de determinado fertilizante lo que está realizando es una competencia educacional al estimular en el niño él para que sirva ese fertilizante, cómo va a influir en la planta en su crecimiento, si las plagas afectan el accionar del fertilizante en la plaga, es un estímulo intelectual y de pensamiento sobre el niño.

Símbolo es la acción que modifica al sujeto que lo usa, regresando al ejemplo anterior, a partir de ese momento el hijo del campesino ya sabe que ese elemento extraño a la planta la va a beneficiar, y a partir de ese momento le va a prestar más atención que no la tenía antes se vuelve un aporte de su proceso de conocimiento de forma directa.

El padre del niño entonces es un mediador en esta oportunidad de la “zona de desarrollo potencial de niño” a la “zona de desarrollo próximo”, porque ha sido estimulado por el padre y llevado a un conocimiento nuevo igual sucede en el salón de clases con los profesores y su alta responsabilidad que tienen con cada uno de sus alumnos, sin embargo este niño se convierte en un mediador de otros niños al proyectar en ellos un nuevo conocimiento sobre el uso de los fertilizantes.

Su obra más importante está plasmada en el libro “Pensamiento y lenguaje” (1934). En su teoría se puede encontrar varias ideas importantes, en primer lugar se refiere al lenguaje como un instrumento imprescindible para el desarrollo cognitivo del niño y posteriormente a la consciencia progresiva que va adquiriendo el niño que le proporciona un control comunicativo, además de que confirma que el desarrollo lingüístico es independiente del desarrollo del pensamiento.

En el Perú se tiene una oportunidad riquísima debido a que en el área rural existe normalmente el quechua como un símbolo de conocimiento ancestral de los paisanos, y existe una dicotomía como bien lo expresa Vigotsky (1934) y también Chomsky (1983), al expresar sobre los conceptos de *Competence* y *Performance*, los aspectos relativos a la comunicación y concreción del lenguaje corresponde a la performance como una facultad lingüística, numérica y otras, pero que es completamente independiente del mundo y la integración del sujeto con él (Chomsky, 1983:47).

Si se visualizan estos conceptos en la realidad peruana se observa que la mayoría de quechua-hablantes que viven en comunidades tienen una cosmovisión que no está reflejada en el lenguaje hispano, en algunos casos se han adaptado a la mística religiosa cristiana, pero sin embargo tienen una peculiaridad de reserva de sus opiniones al respecto.

Ausubel (2002: 122) en su obra. **Adquisición y retención del conocimiento: una perspectiva cognitiva**: expresa la esencia del aprendizaje significativo, es que nuevas ideas expresadas de manera simbólica (la tarea de aprendizaje) se relacionan de una manera no arbitraria y no literal con aquello que ya sabe el estudiante (su estructura cognitiva en la relación a un campo en particular).

Una verdadera revolución en el aprendizaje que generaciones pasadas no la tuvieron en la etapa escolar en donde el aprendizaje era básicamente memorístico.

Muy importante es la predisposición o actitud del sujeto que aprende y que en la adquisición de este nuevo conocimiento.

- Que el nuevo material este lógicamente organizado, que sea razonable plausible, y no aleatorio.
- Se asimile.
- Se relacione.
- Y se organice.

Con la finalidad que desplace al anterior o se asocie a él.

Una razón de que los estudiantes desarrollan la actividad memorística es porque al aprender contenidos potencialmente significativos y al haber tenido experiencias previas desafortunadas al profesor o enseñante no aceptarlas si no es de manera literal de lo que se ha enseñado o lo que está en el texto.

O tener un nivel de ansiedad en general elevado o por haber fallado en un materia de forma repetida carecen de confianza suficiente para desarrollar un aprendizaje significativo, creyendo que no tienen alternativa al pánico esto se ve mucho en el aprendizaje de la matemática a causa del shock numérico.

Ausubel (2002: 129) expresa que “los niños perciben que todo tiene un nombre y que algunos objetos y eventos pertenecen a la misma categoría” y es sobre esta situación que el aprendizaje significativo tiene vigencia yes aquí que el lenguaje pasa a ser este elemento de discriminación, afianzamiento y comprensión de un estadio superior.

Si se regresa al ejemplo que se dio con la explicación de Vigostsky (1934), si el padre campesino le explica en quecha la importancia de los fertilizantes, pero de forma vivencial el hijo aún niño va a lograr posteriormente con facilidad entender los beneficios y propiedades de los fertilizantes cuando le sea ofrecido este producto como un concepto de orden superior y que el aprendizaje significativo a diferencia

del aprendizaje memorístico es no arbitrario ni literal, la adquisición y almacenamiento de ideas y de información es su precedente.

Se ha observado en diversos países del mundo la importancia del factor humano en la productividad de la actividad agraria, por lo que tiene especial significación las competencias educacionales que se desarrollan en las organizaciones empresariales rurales, las mismas que a continuación se abordarán.

Friedman (1980) expresa que la única responsabilidad social de la empresa es incrementar las utilidades cumpliendo las reglas y se dedique a una competencia franca y libre sin engaños ni fraude.

Lo cual es interesante porque si las organizaciones empresariales cumplieran estas normas no se necesitaría la presencia del estado como supervisor, muchas de ellas lo hacen y logran grandes beneficios en sus productos ya que consiguen del trabajador, iniciativa, cuidado prolijo por los intereses de la empresa, y eficiencia en su actividad funcional.

Organización empresarial rural y su influencia en la Globalización.

Dentro de las discusiones que ha traído consigo el proceso de globalización en el mundo, se destaca la “revaloración” que se viene haciendo desde una perspectiva socio-económica, cultural y política de los espacios rurales, entendidos más allá de la simple provisión de alimentos, de materias primas y de mano de obra no calificada y barata para los asentamientos urbanos.

La revaloración de lo rural se expresa en la importancia que hoy se le otorgan a las múltiples funciones que desempeñan las sociedades rurales en el mundo, y que hoy se declaran vitales para la calidad de vida de los habitantes urbanos. Las posibilidades de acceso de estos últimos a fuentes de agua potable, a aire puro, a espacios de descanso y ocio, la preservación de la diversidad de los sistemas de vida, la preservación de los valores y sentimientos en los que se fundan los elementos de pertenencia a una nación, hacen parte de la oferta de servicios ambientales, económicos y culturales que provienen de los espacios rurales.

Tal gama de servicios desde luego incumbe no solamente a los habitantes del país en particular, si no que, como en el caso de la oferta ambiental y cultural del Perú, afectan a millones de personas en el planeta si se tiene en cuenta la función estratégica de la Región Amazónica y de los patrimonios culturales declarados herencia histórica de la humanidad.

El ingreso en un mundo cada vez más orientado hacia la globalización implica de otra parte, en lo económico, una definición sobre las posibilidades de participación de los actores productivos rurales, en las oportunidades y nuevas demandas que plantean los circuitos económicos internacionales. Es evidente que las tendencias de los mercados de los productos de origen agropecuario, frescos y procesados, vienen transformándose rápidamente en el mundo. Los cambios de las reglas de juego internacional para el intercambio comercial cada vez más a favor de la eliminación de la protección y las barreras de todo tipo que se oponen al mercado libre; la operación de los mercados bajo mecanismos institucionales nuevos como las bolsas agropecuarias y mercado de futuros; la creciente inclinación de los consumidores por conceptos de calidad nuevos fundada en la preferencia por productos limpios u orgánicos, son expresiones del nuevo contexto en el que los sectores productivos agrícolas, pecuarios y agroindustriales, deberán operar en el futuro inmediato.

Realidad del Sector rural peruano.

Antes de abordar específicamente la realidad del sector rural en el Perú, es importante observar lo que está ocurriendo a nivel mundial.

Según Valcárcel (2006), la mayor apertura al comercio mundial está acentuando el carácter excluyente y polarizador que ha definido en décadas recientes el proceso de modernización agraria de la región, en la medida en que se concentra en determinados productos y zonas, favoreciendo principalmente a los agricultores medianos y grandes con acceso a crédito, tecnología e información.

Presentado así el panorama, de acuerdo a Valcárcel (2006), una nueva forma de dualismo está surgiendo, por la cual no es la tierra sino la capacidad de

innovación tecnológica y de integración al mercado externo el elemento diferenciador. El dilema, al parecer, es que, al quedar marginados del progreso técnico y de acceso a los nuevos mercados, los pequeños agricultores pierden capacidad de competencia y son expulsados de sus parcelas, obligados a buscar empleo y otras oportunidades en las ya atiborradas ciudades latinoamericanas.

En los albores del siglo XXI, la sociedad peruana en su conjunto, pero especialmente la sociedad industrial y urbana, tiene una deuda social alta con las comunidades y habitantes de las zonas rurales del país. Los niveles de pobreza y de exclusión que soportan como producto del sesgo urbano que ha tenido el modelo de desarrollo, demanda la necesidad de diseñar y aplicar una política coherente y eficaz, que convoque a los diferentes sectores de la nación hacia un propósito que revalúe enfáticamente el papel de la sociedad rural en las actuales circunstancias económicas, sociales y políticas del Perú y que conduzca a una política de Estado que rubrique los compromisos del país urbano con el país rural.

Modelo económico actual y su impacto en la organización en el agro.

En el Perú, si se observan áreas geográficas de pobreza y extrema pobreza, acompañada con las características de cada una de ellas, se concluye en que el nivel de actividad económica, actividad empresarial y servicios conexos es muy bajo y que la organización empresarial es casi inexistente.

Dentro de un ambiente de creciente competencia, los pequeños productores se encuentran con mayores necesidades de organizarse empresarialmente. Un productor individual, por sí solo, tiene problemas para entrar y desarrollarse en los mercados globalizados y competitivos.

Competir en estos mercados requiere cumplir con los requisitos de calidad, cantidad, puntualidad y precio, establecidos por los compradores y la oferta de mercado que, en la mayoría de los casos, escapa de las manos de un productor individual. A la vez, actualmente, la mayoría de los pequeños productores carecen de los niveles organizativos y capacidades técnicas, gerenciales y financieras para aprovechar exitosamente las oportunidades existentes, cumpliendo con los requisitos correspondientes.

En el caso de los pequeños productores en el Perú, la organización empresarial es un paso primordial para obtener mayores beneficios económicos y sociales de sus actividades productivas orientadas al mercado, y así, aumentar el volumen de actividad económica en las zonas rurales. La organización empresarial permite a los pequeños productores rurales reducir los costos de producción y comercialización, crear vínculos con otros actores, agregar valor a productos básicos, generar conocimientos y cumplir con certificaciones en mercados especializados.

De igual manera, la organización empresarial es clave para garantizar acceso a servicios técnicos, financieros y de desarrollo empresarial.

Un tema fundamental es la cultura de la zona rural y sus características étnicas y sociales en el uso donde el medio ambiente le provee.

Es muy importante considerar que existe una gran población campesina migrante que normalmente se ubica en las pendientes de las montañas y aprovechan las gradientes para efectuar, rozado, sembrado, cosecha y quema, lo que ocasiona una erosión sin precedentes en la zona, afectando, por ende, todo el equilibrio ecológico del lugar, en detrimento del medio ambiente.

González (2006) expresa que la rentabilidad de la agricultura se debe a diferentes factores, "La agricultura podría ser más rentable si la mayoría de los productores se organizan y si buscan utilizar en sus cultivos, semillas de mejor calidad, destinar recursos a comprar semillas no debe tomarse como un gasto, sino como una inversión, porque así se duplicarán los rendimientos, la continua innovación llevará a ser más competitivos" (p. 2).

Indudablemente que el autor tiene razón en parte, ya que establece como función de la organización el hecho de proveerse de un insumo fundamental en su cadena productiva: la semilla. No obstante, ello no constituye sino la punta del iceberg, ya que lo importante es que las organizaciones rurales tengan una visión empresarial y por ende desarrollen y pongan en práctica habilidades/competencias específicas que las diferencien.

La Educación y la Empresa Rural.

En el medio rural el conjunto de capacidades exhibidas por los pobladores del ambiente rural es bastante peculiar. Las aptitudes de los campesinos se desarrollan de varias formas, a través de la educación formal y la educación no escolarizada, lo que les da un manejo del medio ambiente en el que se desarrollan. En la educación escolarizada, normalmente en los primeros años de primaria, aprenden a leer, a escribir, a utilizar las cuatro operaciones matemáticas y algo de regla de tres, lo que los hace aptos para manejar sus exiguos recursos. Podría decirse que, en general, viven a expensas de una economía de subsistencia, en un hábitat normalmente carente de estímulos. Sin embargo, la experiencia demuestra que ellos si desarrollan aptitudes que los habitantes del medio urbano no poseen, tales como el conocimiento de los ciclos de crecimiento y desarrollo de las plantas, de los sembríos, de los animales y de su relación con el medio ambiente. Es notable, asimismo, la forma precisa como determinan la evolución de las condiciones meteorológicas y cómo utilizan este conocimiento para que no afecten su trabajo en el campo y, sobre todo, la vida en comunidad.

Por ende su aprendizaje sociocultural es importante sobretodo cuando viven en comunidades, dónde los medios las herramientas y los símbolos permiten la interiorización de estas lecturas.

En relación al significado lógico y significado psicológico expresado por Ausubel (2002), es trascendente la cantidad de ideas e información que tiene sobre la lectura del medio ambiente no necesariamente estereotipado en el lenguaje técnico.

El medio ambiente les ha proporcionado el significado psicológico de las cosas de forma natural y el significado lógico es el esfuerzo por la presentación originada del material objetivo que permita a los campesinos el mejor entendimiento y por ende el aprendizaje significativo por la asistencia técnica, los organismos de capacitación e instituciones diversas.

Se observa que el medio ambiente externo afecta la formación de capacidades y por ende de las competencias educacionales por ejemplo en el

aprendizaje significativo sobre el efecto psicológico. Sin embargo, si se mira desde el punto de vista de la evolución en la información, se puede ver que el Internet y la digitalización de la televisión están ocasionando una revolución sin precedentes ya que las teorías del aprendizaje disponen del soporte tecnológico que antes no tenían en estas áreas de la actividad humana.

En el caso específico de las comunidades andinas quechuas rurales, caracterizadas por sus importantes niveles de pobreza y escasa dotación de recursos, la educación formal (presente de manera continua desde hace aproximadamente treinta años) implica la promesa de salir del atraso, la ignorancia, la pobreza y la discriminación.

Mendieta, 2003 (Citado en Bello & Villarán, 2004), señala que para estas comunidades existe una valoración social positiva de la educación, en tanto herramienta para lograr un espacio en la sociedad y ser reconocidos como sujetos de derechos, “al igual que los pobladores de las ciudades”. Además, la educación formal es percibida como un medio y requisito para acceder a mercados laborales externos a las labores tradicionales (“para dejar de ser campesinos”). Luego, mediante la escolaridad se generan ingresos monetarios y se accede, a su vez, al mercado de bienes de consumo, lo cual resulta imprescindible ante la importancia creciente de los gastos en educación, salud, transporte, alimentación, vestido, entre otros. Complementariamente, la educación formal facilita el relacionarse con “otros” – el Estado y las diferentes instituciones de la sociedad en el idioma y los códigos que éstos establecen.

No obstante, indica Mendieta, 2003 (Citado en Bello & Villarán, 2004), en estas comunidades se cuestiona la mala calidad de la educación rural, con la consecuencia que las expectativas asociadas a ella se reducen. Esto, a su vez, se refleja en aspiraciones profesionales mínimas (carreras técnicas o carreras profesionales de menor prestigio). En el caso de las propuestas bilingües interculturales, muchas veces son rechazadas por los indígenas porque perciben que, por ser diferente de la educación ofrecida en las ciudades, este tipo de educación es de menor calidad.

Según Ames, 2002 (Citado en Bello & Villarán, 2004), la contradicción con respecto a la utilidad de los conocimientos adquiridos en la escuela es más relevante en el caso de las niñas indígenas. Para ellas, antes que la continuidad de los estudios, primaría la necesidad de aprender en el hogar las funciones que las convertirán en mujeres competentes dentro de su grupo y cultura, a lo cual se suma el emparejamiento o embarazo temprano.

A su vez Mendieta, 2003 (Citado en Bello & Villarán, 2004), refiere que estas poblaciones expresan reclamos por las grandes distancias que tienen que salvar para acceder a mejores escuelas o a niveles superiores de educación, que devienen en un costo demasiado alto. No obstante, los padres desarrollan en el nivel familiar o colectivo estrategias para que los niños estudien. Aunque se muestra la decepción de los padres ante la evidencia de que las mejoras económicas y laborales asociadas a la educación son inciertas; en algunos casos, los hijos regresan a las comunidades sin mostrar mayor progreso relativo, a pesar de la educación recibida.

Si bien es cierto, Ames, 2002 (Citado en Bello & Villarán, 2004), señala que en estas comunidades la educación es también vista como un medio de desarrollo colectivo: mejora las condiciones de vida de la comunidad y revierte su situación de pobreza, en vista que habría una mayor apertura y disponibilidad a las innovaciones tecnológicas y a alternativas más eficientes de producción agrícola.

Al hacer un balance de las percepciones de los pobladores y de los indicadores sociales y culturales, se constatan niveles precarios de vida en la comunidad que devienen en cuestionamientos a la educación como medio de desarrollo colectivo.

Por ejemplo, al analizar el gasto en educación formal en tres comunidades indígenas, Mendieta, 2003 (Citado en Bello & Villarán, 2004), afirma que la educación formal es altamente valorada en las economías indígenas, lo que se refleja en la importancia del gasto en escolaridad como parte del gasto total. En situaciones de cambios inesperados negativos, el gasto en educación se reduce, pero relativamente menos que otros rubros de consumo familiar. En circunstancias

de cambios positivos, como mayores ingresos o mayor capacidad de ahorro, los excedentes se destinan de manera importante a la inversión en educación.

En su estudio, Mendieta, 2003 (Citado en Bello & Villarán, 2004), encontró que la condición étnica del jefe de hogar (definida objetiva o subjetivamente) tiene un efecto marginal positivo en la probabilidad de que el niño termine la secundaria. La alta valoración asignada a la educación formal en los hogares indígenas, en tanto estrategia para lograr un mejor desempeño en el contexto en el que se desenvuelven, y por las expectativas de una mejor y mayor integración política, social y económica que subyacen a la educación, sería la base de la explicación de este resultado.

Este resultado también mostraría que un posible efecto negativo asociado a la condición étnica de indígena, derivado de la discriminación en el acceso y la calidad de la educación, es superado por el efecto positivo que representa la alta valoración de la educación formal, la actitud favorable hacia ésta y sus implicancias en términos de esfuerzo y estrategias para procurar la mejor educación posible a los niños. Asimismo, se encuentra un efecto positivo relacionado con la jefatura de hogares por parte de mujeres indígenas, quienes si bien representan el sector más vulnerable de la población, podrían valorar aun más la educación o ser más eficientes en la asignación de los recursos del hogar.

Sin embargo, Mendieta, 2003 (Citado en Bello & Villarán, 2004), concluye que: en primer lugar, se debe tener en cuenta la deficiente calidad de la educación a la que accede el sector indígena de la población, tanto en su versión "convencional" como en su versión "bilingüe intercultural". En el límite, la inconveniencia de la educación formal que se ofrece a las poblaciones indígenas puede interpretarse según la investigadora como discriminación étnica, en la medida que dicha oferta educativa no recoge en su formulación las particularidades que caracterizan a estos grupos étnicos, ni sus demandas y expectativas. En segundo lugar, se tiene que los retornos a la educación (que tienen implicancias directas en los ingresos) son sensiblemente menores en el caso de las poblaciones indígenas; lo que se explicaría por la baja calidad de la educación a la que accede esta población, pero también por la discriminación étnica que reciben.

De acuerdo con todos estos estudios, los problemas de descalificación cultural y la falta de pertinencia y baja calidad de la oferta educativa escolar estarían minando la valoración y la expectativa de las familias más pobres con respecto a la escuela, afectando la motivación y el interés de los propios estudiantes por el aprendizaje escolar. Las familias con expectativa más baja matriculan a sus hijos o hijas en las escuelas más cercanas a sus hogares o en las que exigen poco esfuerzo a sus hijos y menos tiempo a ellos mismos como padres y madres. En estos casos de desesperanza o desinterés por la educación se produce una convergencia viciosa entre familia y escuela, que legitima la mediocridad en perjuicio de los estudiantes. La brecha en las condiciones de educabilidad, entre las disposiciones de los niños y las exigencias de la escuela, se reduce en este caso de un modo ficticio, pragmático e indeseable, reduciendo la calidad de la oferta educativa por debajo de lo aceptable, con las consecuencias que todo ello implica.

En el extremo opuesto, las familias mejor estructuradas o menos pobres de las zonas rurales o urbanas marginales, con niveles educativos comparativamente más altos, refuerzan sus expectativas y se aseguran de ofrecer a sus hijos la mejor educación disponible, seleccionando oportunamente el colegio de mayor prestigio, calidad y disciplina. Consistentes con su expectativa y con su voluntad, también participan en mayor medida de las actividades de la escuela y ofrecen a sus hijos un apoyo sostenido durante su escolaridad.

Es necesario incluir en este cuadro de la relación entre familia y escuela, el papel intermedio y complementario que juega la educación inicial o preescolar, que debe atender a niños y niñas desde 0 hasta 5 años de edad, contribuyendo al desarrollo de la educabilidad desde un espacio institucional distinto a los de la familia y la escuela.

De acuerdo con los estudios disponibles, el hogar y la familia en cualquiera de sus modalidades es el mejor lugar para el desarrollo y el aprendizaje de los niños y niñas hasta los tres años. Este lugar, sin embargo, necesita ser complementado con servicios de cuidado diurno comunitarios o estatales y espacios que provean recursos, oportunidades y experiencias que las familias y comunidades pobres no pueden proveer. La responsabilidad por su existencia

recae en los gobiernos locales, diversas entidades públicas y organizaciones de la sociedad civil.

Actualmente en el Perú, el único servicio público de alguna significación cuantitativa dirigido a la población menor de 3 años de edad es el Programa WawaWasi(PNWW) que es el único programa social del Estado que brinda atención integral a la Infancia Temprana, respondiendo a la necesidad de cuidado diurno para niñas y niños menores de cuatro años, particularmente para aquellos en situación de riesgo y en condición de pobreza o extrema pobreza.

Por otra parte, la cobertura de la atención preescolar en el periodo de los 3 a los 5 años de edad ha ido en aumento en los últimos años. A pesar de ello, la mitad de la población en ese rango de edad no estaba siendo atendida en el año 2001 (Ver Tabla2), bajo ninguna de las modalidades de educación inicial que se ofrecen en el país, siendo el acceso muy desigual y discriminatorio para los niños y niñas de las familias con menores ingresos y menor nivel educativo de los padres.

Tabla 2

Tasa de cobertura de educación

Tasa neta de asistencia	Urbano	Rural	Total
Niños de 5 años	81.4	66.0	74.8
Niños de 4 años	53.0	50.5	51.9
Niños de 3 años	29.2	20.3	25.7
Niños de 0 a 3 años	3.3	1.0	2.5

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2001)

La gran mayoría de los niños de cinco años del país asiste a un servicio de educación inicial preescolar. La cobertura de atención para esta edad ha crecido sostenidamente en los últimos años, pero aún está ausente en las zonas rurales más alejadas y los barrios urbanos más pobres. En gran medida, el aumento de la cobertura ha sido logrado por programas No Escolarizados de Educación Inicial (PRONOEI), carentes de infraestructura y recursos adecuados y encargados a “animadoras” sin formación profesional ni remuneración formal, todo lo cual limita severamente su posibilidad de ofrecer un servicio de calidad.

Se puede suponer que los excluidos hasta ahora de la educación inicial preescolar son justamente los que más necesitan de programas educativos institucionales que contribuyan a su desarrollo integral y los preparen para el inicio de la escolaridad, complementando la crianza familiar. Es evidente que el acceso a la educación preescolar tiene un efecto positivo en el rendimiento escolar de los niños y niñas en los primeros grados de la educación primaria, especialmente cuando el servicio es ofrecido por Centros de Educación inicial dotados de personal profesional y medios suficientes. Todo indica que la universalización de la educación preescolar a partir de los 3 años en instituciones bien equipadas sería una estrategia efectiva para mejorar las condiciones de educabilidad y lograr mayor eficiencia y buenos resultados en la educación primaria (Bello & Villarán, 2004).

La educabilidad, como se ha dicho, se refiere tanto a las características de los niños y niñas al momento de iniciar la escolaridad como a la evolución de sus circunstancias y disposiciones durante su trayecto por la educación primaria y secundaria. En este sentido, todas las circunstancias y experiencias de su vida dentro y fuera de la escuela contribuyen al desarrollo permanente de sus condiciones de educabilidad.

Las expectativas de la sociedad en el sector educativo normalmente están desarrolladas en las percepciones que tienen los diferentes estamentos relacionados a ellos, como los gobiernos, las autoridades educativas, los padres de familia, la comunidad de profesores y la sociedad en pleno.

Percepción de las escuelas sobre su rol educativo y social.

Es importante analizar las percepciones desde el otro polo de la relación, es decir, desde la mirada de los directores y docentes sobre la misión institucional de la escuela, el rol que efectivamente puede asumir en la zona, lo que pueden esperar las familias de las escuelas realmente existentes, el contraste entre el tipo ideal de alumnos que deberían recibir y el perfil de los niños que reciben, los recursos y capacidades y competencias educativas que creen poseer para atender a sus alumnos y la calidad de la atención que les brindan.

Es necesario puntualizar algunos rasgos que caracterizan a la escuela de la ciudad y las escuelas de las comunidades rurales en la zona del estudio; rasgos que deben ser tenidos en cuenta en el momento de evaluar y comparar las percepciones y representaciones de sus respectivos docentes:

- Los profesores de la escuela de la ciudad son de ciudad, mientras que los profesores de las escuelas de comunidad son de origen rural.
- Los profesores de las comunidades rurales tienen a sus familias lejos, en la ciudad, mientras que los profesores de la ciudad viven junto con sus familias.
- Los profesores de la ciudad se formaron en institutos con más prestigio que los de las comunidades.
- Los profesores de la ciudad empezaron a trabajar en ciudad, mientras que los profesores rurales siempre han trabajado en escuelas de comunidades rurales.
- Los profesores de la ciudad están a cargo de un solo grado, mientras que los profesores de las comunidades rurales tienen bajo su responsabilidad los cuatro grados existentes en sus escuelas.
- Los profesores de las comunidades rurales no han sido preparados para manejar aulas multigrado.
- Existe mayor heterogeneidad en las aulas de la escuela de ciudad, que reciben tanto niños de la misma ciudad como de comunidades rurales.
- A los profesores de la ciudad les gustaría cambiarse de trabajo para conocer nuevas experiencias con niños de otros medios, mientras que los profesores de las comunidades rurales desearían trabajar en las escuelas de la ciudad para evitar la lejanía, la falta de movilidad y el clima inhóspito de las zonas altas en las que ahora están ubicados.
- Las escuelas de la ciudad establecen algunos requisitos para la admisión y seleccionan a sus alumnos, en tanto que las escuelas de las comunidades rurales reciben a todos los alumnos que quieran estudiar y procuran establecer compromisos con la comunidad y otros mecanismos para tener suficiente número de alumnos.

De acuerdo a lo expresado, las competencias educacionales las capacidades, las aptitudes, los rasgos de personalidad y el cúmulo de conocimientos adquiridos por diferentes medios, a lo largo de la vida, actúan como

el capital inicial para emprender nuevos desempeños y, simultáneamente, nuevos aprendizajes.

Rol de la Educación en las Empresas.

Es indudable que la organización moderna se enfrenta a cambios más frecuentes y complejos que demandan una mayor eficiencia, el perfeccionamiento de los procesos y una evolución constante de los principios de gestión hacia la gerencia de los intangibles capaces de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Es evidente el ritmo de los cambios en el mundo empresarial, disparados por la competencia global y la revolución de las innovaciones tecnológicas en todas las áreas del conocimiento.

En el escenario actual, disponer de este conocimiento ha alcanzado una relevancia estratégica para la organización y constituyen, según estudiosos del tema, verdaderas ventajas competitivas. Por ello, el establecimiento de mecanismos o modelos para la gestión de este importante recurso ha constituido objeto de estudio de innumerables investigaciones interdisciplinarias (Díaz, Contreras & Rivero, 2009) que abordan la gestión del conocimiento, la gestión del capital intelectual y la gestión de información, entre otros.

La gestión estratégica de la información y el conocimiento aparecen entonces como herramientas diseminadoras de otros procesos y sistemas fundamentales para la organización. En este escenario, la organización del conocimiento en la empresa alcanza una eminente complejidad por la influencia de las estructuras organizacionales, las peculiaridades de los intangibles y del factor humano en todo el proceso (Rivero & Díaz, 2008).

Para diversos autores, la gestión de conocimiento es uno de los componentes clave para concretar las estrategias de la organización en un contexto (Sánchez & Álvarez, 2005).

Es evidente en la actualidad el papel del factor humano como protagonista en el proceso generador de conocimientos. De allí la presencia innegable de la

persona como portadora del recurso conocimiento y de competencias relacionadas con sus "modos de hacer", que son claves para el desarrollo de cualquier organización.

La dinámica del entorno de la llamada era de la información o del conocimiento, destaca el factor humano que a la vez se refleja, en cierta medida, en el capital intelectual de la organización.

A decir de Juárez y Trevilla (2008) la competencia educacional y comunicacional de la transmisión del conocimiento es un elemento clave para la generación de ventajas competitivas sostenibles, y dentro de la literatura se reconoce que la motivación extrínseca no es suficiente para lograr una transmisión voluntaria de conocimiento entre individuos y equipos de trabajo. Por ello, algunos autores indican que los dos factores claves para conseguir que los empleados intercambien voluntariamente su conocimiento entre sí: son el compromiso y la confianza incluidos en la motivación intrínseca-, por lo que dichos factores deberían ser potenciados por la organización a través de prácticas adecuadas de recursos humanos.

Se postula las competencias educacionales como un medio eficaz para descubrir, incentivar, valorar y consolidar el talento, la información, el conocimiento, la tecnología y el know-how.

En base a los aportes de Colom et al. (s.a.) cuando se hace referencia al Talento, se le entiende como los empresarios o individuos de la alta dirección que conocen la situación de la empresa y del entorno, o bien personas externas a la empresa, que con su preparación, dotes de creatividad y acierto, son capaces de reconocer las oportunidades del mercado para la investigación y desarrollo para beneficiarse, y permiten impulsar la mejora del estatus socioeconómico o competitividad empresarial.

Asimismo, la Tecnología, puede definirse como el arte de plasmar el conocimiento y el ingenio humano en aplicaciones prácticas que permitan solucionar problemas, formas de hacer, actuar o producir en condiciones ventajosas, puede venir generada por una gran variedad de actores en

Investigación y Desarrollo, a saber: las Universidades, las Grandes Empresas con sus departamentos, algunas de ellas especializadas en generar Tecnología exclusivamente, los laboratorios de investigación públicos o privados, Institutos Tecnológicos y de Desarrollo muchos de ellos ligados o auspiciados por alguna Universidad o Administración Pública, pequeñas y medianas empresas en solitario o en cooperación, y finalmente los inventores. Cada uno de estos actores puede tener distintas culturas de organización, misiones socio-políticas diferentes, determinados objetivos, métodos, procedimientos y expectativas (Colom et al. s.a.). Los Agentes de Tecnología y Desarrollo, nacen por la necesidad de motivar, promocionar e impulsar los vínculos relacionales entre los actores de Investigación y desarrollo y generadores de Tecnología, con el sector productivo empresarial, para que los procesos de transferencia tecnológica se produzcan a mayor velocidad, la difusión de las tecnologías sea más amplia y efectiva, y los resultados ventajosos adquieran su máximo efecto multiplicador.

El Know-How, Savoir faire o Saber hacer (o Cómo hacer), según terminología anglosajona, francófona o la traducción española. En síntesis, el *Know-Howes* la integración y apalancamiento en el sentido de utilidad, de los conocimientos científico-tecnológicos y comerciales necesarios para poder reunir el Talento, la Tecnología, los Agentes Tecnológicos y el Capital para comercializar y utilizar los productos de la Investigación y el Desarrollo (Colom et al. s.a.).

Los cambios en la cadena de valor de las organizaciones exigen la existencia de procesos gerenciales innovadores dentro de la organización, fundamentados principalmente en un aprendizaje continuo, al igual que la aplicación del conocimiento individual y organizacional en la solución de problemas específicos y de carácter general (García et al., López et al., 2003. Citado en Mathison et al. 2007).

Antecedentes

Estos antecedentes presentan como organizaciones de éxito a nivel mundial y local están logrando sus ventajas competitivas a través del desarrollo de sus competencias educacionales de diferente forma pero logrando esta simbiosis en este proceso continuo. Primero se hará referencia a dos experiencias exitosas a

nivel internacional. En segundo lugar una a nivel nacional y en tercer lugar de forma específica a dos empresas agroexportadoras.

General Electric. Es un caso típico que se encuentra referenciado en Plaza (2004) donde se explica que el CEO Jack Welch, en el desarrollo de su estrategia corporativa del año 1980 – 2000 formula la creación de la escuela Crotonville que es la encargada de desarrollar las competencias educacionales en los diferentes niveles tecnológicos, gestión administrativa, manufactura, innovación, que permiten a la organización poder ser el líder a nivel mundial.

Este es un caso típico de cómo el líder de la organización percibió que la turbulencia en el campo externo, las tendencias tecnológicas así como las nuevas aperturas de mercados requerían que la organización permanentemente se encuentre en un proceso educativo de aprendizaje continuo que permita adaptarse a la nuevas estrategias de desarrollo de productos así como la atención de los diferentes mercados.

Motorola. En el año 1980. Motorola crea su propia universidad (OIT, 2002). Esta corporación trasnacional dedicada a la tecnología de la información es otro caso de éxito en la importancia de la educación continua en su personal, la iniciativa fue la creación de la universidad de Motorola como un elemento coadyuvante a que la organización consiga sus objetivos estratégicos a través del desarrollo de las competencias de integración, desarrollo del talento creativo para la implementación de una cultura innovadora basada en nuevos productos y mejorar los niveles de productividad en la misma. Esto sirvió para que los individuos de la organización pudieran acceder a nuevos puestos dentro de la jerarquía corporativa. El objetivo principal fue el de implementar los sistemas de calidad total en la organización. Esto se logro en un tiempo de 5 años consiguiendo la reducción a 3 unidades defectuosas por millón producidas. La universidad de Motorola logro desarrollar e implementar el concepto conocido mundialmente como “SixSigma”.

Interbank (2010).Un caso típico en el Perú es el de la organización Interbank - Intergroup, esta corporación ha desarrollado una matriz corporativa que involucra el sector financiero, el de alimentos y bebidas, de transporte y otros.

Obligándose a mejorar las competencias de sus trabajadores a través de la creación de la universidad corporativa de Interbank en el año 2007.

Esta organización está encargada de desarrollar las competencias educacionales en su personal para que el desempeño de ellos sea el adecuado en los diferentes puestos que la organización desea asignarlos. Habiendo logrado entre ellos los siguientes objetivos. Versatilidad en la asignación de su personal en los diferentes puestos. Eficiencia en la reducción de los gastos de capacitación. Generar una cultura de innovación dentro de la corporación.

Empresas agroexportadoras.

Las empresas agroexportadoras han considerado que las competencias educacionales se realizan a través de adecuar su personal a los requerimientos externos.

La competencia educacional de las organizaciones agroexportadoras de espárragos frescos y otros productos normalmente se han llevado a cabo por las preparaciones de sus organizaciones de campo, planta y comercialización en relación a:

- Estándares de medidas y tolerancias
- Protocolos de pruebas

Para cumplir con los requerimientos de los clientes para lo cual exigen certificaciones de los diferentes procesos de campo, planta, transporte y comercialización.

1. Complejo Agroindustrial Beta S.A.

Siendo la líder en agroexportaciones del espárrago fresco durante los últimos cinco años con una venta de 28 millones dólares en el año 2010 según Adex, concentro sus competencias educacionales en lograr varias certificaciones logrando alcanzarlas, aquí algunas de ellas.

- Certificarse en: La Norma Mundial de Seguridad Alimentaria BRC, que involucra haber logrado los estándares internacionales en recepción, lavado, corte, empaque, mantenimiento en frío, y almacenamiento en frío de la categoría espárragos frescos verdes, producto 5. Recibiendo auditorias anualmente de SGS que certifican estos estándares de calidad que son requeridos por los diversos clientes de Estados Unidos y Europa.
- Beta esa certificada por TESCO, normalmente para operaciones de exportación al Reino Unido y Europa. La certificación de conformidad con Tesco Nurture – Nature’s Choice es el pasaporte para suministrar a una de las mayores cadenas de supermercados del Reino Unido, como es Tesco. Con esta norma de producción agrícola, como proveedor o productor, certifica que sus productos proceden de un cultivo respetuoso con el medio ambiente, socialmente responsable y de tipo sostenible.

Los beneficios obtenidos son los siguientes:

- Mejorar la seguridad alimentaria y la trazabilidad.
- Generar nuevas oportunidades de ventas como productor.
- Impulsar su competitividad en el mercado alimentario.
- Cumplir los requisitos de entrega establecidos la cadena minorista británica Tesco.
- Establecer un sistema de gestión de la calidad como empresa productora de alimentos, necesario por ley para desarrollar operaciones agrícolas en virtud del reglamento CE 178/2002 sobre trazabilidad.

2. *Sociedad Agrícola Drokasa S.A. Agrokasa.*

Surge en 1996 como respuesta de un importante grupo empresarial familiar peruano Corporación Drokasa S.A., fundado en 1951. Líder en los mercados de fabricación y distribución de productos farmacéuticos y bienes de consumo, a partir del fenómeno de la Globalización el grupo ingreso al negocio de la agricultura.

Laboratorios Farminindustria y Pharmedlab, empresas farmacéuticas del grupo, representan, unidas, el más grande fabricante/distribuidor de productos

farmacéuticos del Perú. Durante más de 50 años desenvolviéndose exitosamente en un mercado en el que la calidad era y es, el mayor atributo de éxito.

Al emprender el negocio agrícola, como objetivo visualizaron desde el principio las necesidades de calidad certificada, excelencia logística, exigencias de cumplimiento en las ofertas y sobre todo, confiabilidad de cumplimiento con socios comerciales.

Exportó espárragos frescos por el valor de 17.2 millones de dólares. En las Competencias educacionales está adscrita a:

BASC (Business Anti-Smuggling Coalition o Coalición Empresarial Anticontrabando) es un **programa de cooperación** entre el sector privado y organismos nacionales y extranjeros, creado para fomentar un comercio internacional seguro.

En este aspecto Drokasa desarrolla conferencias con los organismos de seguridad tipo Dirandro, y otras organizaciones para capacitar a su personal.

Norma GLOBALG.A.P fue diseñada principalmente para brindar confianza al consumidor acerca de la manera que se lleva a cabo la producción agropecuaria: minimizando el impacto perjudicial de la explotación en el medio ambiente, reduciendo el uso de insumos químicos y asegurando un proceder responsable en la salud y seguridad de los trabajadores, como también en el bienestar de los animales.

GLOBALG.A.P oficia de manual práctico para Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en cualquier parte del mundo. Es una asociación de productores agrícolas y minoristas, en condiciones de igualdad, que desean establecer normas eficaces de certificación y procedimientos.

Se observa que Drokasa es muy versátil en proveer a su organización de los medios para poder cumplir estas medidas y tolerancias como diversos protocolos de GLOBAL G.A.P

En el Perú no existe un cuerpo de estudios que plantee el desarrollo del sector rural desde una perspectiva estratégica vinculada a las competencias de desarrollo humano que depende de este sector. En su lugar, coexiste un claro desfase entre una larga tradición de investigaciones sobre temas rurales y agrarios y una política de desarrollo agrario y rural caracterizada por el corto plazo, la falta de una visión integral y de mecanismos de participación y reactivación tecnológica y económica.

Se observa que el mercado, los clientes a través de la exigencia de la certificación inducen o promueven las competencias educacionales para el cumplimiento de sus fines, significa eso que el producto debe cumplir especificaciones técnicas, sin embargo el Instituto Peruano de Espárragos y Hortalizas ha emitido sus propias normas técnicas, lo cual establece un avance en este proceso.

La brecha entre lo que se sabe y lo que se hace es particularmente notoria en el tema agrario. La responsabilidad no es sólo de los encargados de las políticas y programas. La mayoría de investigadores en estos temas se ha preocupado muy poco por derivar de sus hallazgos las implicancias para los programas y las políticas de desarrollo rural (Trivelli, Von Hesse & Del Castillo, 2000).

De acuerdo con los autores citados, el desafío que enfrenta una política de desarrollo rural en el Perú es doble. Es necesario saber cómo hacer más eficiente el proceso de transición desde una agricultura campesina hacia una agricultura empresarial moderna. Es decir, es necesario encontrar formas que permitan pasar de explotaciones minifundistas, descapitalizadas y con limitada capacidad de generar excedentes y acumular capital, a explotaciones de mayor escala, capaces de generar utilidades, inversión y progreso en su entorno geográfico. Pero el reto es también encontrar la manera de generar las condiciones adecuadas para que el empresario privado pueda desarrollar actividades no agrícolas en el campo, aprovechando los recursos naturales y la abundancia de fuerza de trabajo. Así planteado el diagnóstico de la producción intelectual peruana, los estudios sobre el desarrollo rural han sufrido un divorcio natural que no ha permitido elaborar una propuesta de desarrollo integral que ataque ambos problemas de manera consistente.

Este divorcio está representado por dos corrientes de análisis: aquella que hace énfasis en los modelos de desarrollo posibles en el marco de un país que sufrió profundas reformas de liberalización económica, acentuando las desigualdades y la exclusión inherentes al sector desde principios de los noventa; y, aquella que hace énfasis en el impacto de las políticas de microcrédito en el desarrollo del sector. En el primer caso, destacan los trabajos relacionados sobre los modelos de desarrollo no convergentes que suponen una sobrepoblación relativa de mano de obra en el sector rural (Figueroa, 2001, 2003) y los ensayos que proponen que la política de desarrollo del sector se basó en una estrategia de recomposición o reconstrucción de la clase empresarial que dirija la modernización del sector agropecuario (Eguren, 2004).

En la otra vertiente existe un número mayor de autores que analizan cuestiones relacionadas con los problemas de los derechos de la propiedad y el manejo de los recursos (Del Castillo, 2000), la morosidad de las organizaciones microfinancieras sobre todo en las rurales (Aguilar & Camargo, 2004), y los que buscan los determinantes de la rentabilidad de los intermediarios financieros asociados al sector (Portocarrero & Tarazona, 2004).

Lo planteado anteriormente permite afirmar que la política de desarrollo rural, específicamente en lo que concierne a las dimensiones agrícola y pecuaria, ha tenido un abordaje segmentado, lo que no ha permitido desarrollar una estrategia que comparta de manera equitativa los beneficios del desarrollo económico del sector. La lección obtenida hasta la fecha es que la estrategia de reconstrucción del sector empresarial rural se ha desarrollado sobre la base de las ventajas comparativas disponibles en vez de pensar en una estrategia de más largo plazo que permitiera un desarrollo más armónico y menos heterogéneo en la población que depende de este sector.

Se ha observado que al no existir un Proyecto de Desarrollo Nacional que permita la continuidad entre los diferentes gobiernos, no se han podido concatenar los talentos de los campesinos, los saberes culturales, las iniciativas de asociación en el campo, los esfuerzos privados, habiéndose quedado en las líneas de asistencia alimentaria, reducida asistencia técnica, apoyos a gremios específicos, y

no se ha generado adecuadamente las cadenas productivas, las cadenas de valor, y por ende la optimización de las actividades de comercialización en forma natural en los canales financieros, la conformación de la propiedad, los canales de distribución no han sido adecuadamente estructurados, notándose un vacío en el liderazgo.

A decir de Guzmán & Abortes (1993) los países de la región latinoamericana podrían preguntarse ¿Por qué salvo excepciones, las empresas de esta región no han podido incursionar exitosamente en los mercados internacionales?, ¿Por qué aquí escasean empresas con liderazgo mundial?, ¿Por qué en general los países latinoamericanos no son economías competitivas? No hay duda que su respuesta va de la mano con la realidad educativa de la región que no ha sabido capitalizar los saberes culturales, las tradiciones de los pueblos.

Santiago (2007) considera que los países latinoamericanos, absorbidos por la vorágine económica, y con niveles de vida propios del subdesarrollo, deben replantear a partir del análisis de sus patrones de organización espacial y los elementos (sociales, económicos, históricos y políticos) que los condicionan, la necesidad de resaltar las ventajas competitivas, de tal manera que contribuyan a reducir los problemas geográficos de ese orden espacial (desigualdades en el desarrollo regional y problemas ambientales, resultado de la interacción de fuerzas económicas, políticas y demográficas en estrecho vínculo con elementos físico-naturales).

Existen diversas investigaciones realizadas que abordan una o ambas variables del presente estudio a nivel internacional, por ejemplo Cartón de Grammont (2003) en México.

Otros estudios abordan otras variables íntimamente relacionadas, constituyéndose en antecedentes indirectos del mismo v.g. Ortega, Rosas & Arias (2009) en Ecuador.

Por su parte, en el Perú Sablich (2010) investigó una empresa agroexportadora del sur, efectuando el análisis de las causas que generaron los problemas que presenta, a la vez que señaló el planteamiento de metas y objetivos,

con los que la empresa afronta la crisis. Para lo cual, realizó la aplicación de estrategias bajo un modelo combinado, de formulación e implantación de métodos de Dirección Estratégica.

No obstante, en general no se han encontrado reportes de investigación que aborden las variables del presente estudio en las empresas agroexportadoras.

Específicamente se encuentran muy pocas referencias que aborden realmente el impacto que puede tener la educación, la gestión del conocimiento, de la información y de los saberes culturales en el desarrollo del sector agroexportador.

Realidad que no sólo es peruana, sino también latinoamericana. Según Morales (2008) es grande la ausencia de estudios que señalen como las empresas agropecuarias realizan las actividades propias del comercio internacional en general, que estrategias utilizan, que problemas presentan. Es decir, existen vacíos e inconsistencias que desde las ciencias sociales, como la educación no se han abordado en forma sistemática.

Problema de Investigación

Planteamiento del problema.

Si se puede lograr que la población rural o gran parte de ella accedan a una educación que le permita adaptarse al medio ambiente de forma natural, es decir, al uso de las herramientas tecnológicas no solo del campo sino de la interrelación con otras poblaciones de carácter urbano se habrá logrado que se obtenga una posibilidad del mejoramiento de su calidad de vida en todos los aspectos de carácter personal, técnico, comunitario, social y de emprendimiento.

Esto significa que las competencias educativas que se deben propiciar no solo deben ser diseñadas en las escuelas rurales o normales para que el hijo del campesino, obtenga una certificación de nivel escolar sino desarrollar competencias comunicacionales que le permitirán potencializar su mente a nuevos horizontes a través de la interrelación e integración no solo con sus vecinos o la comunidad sino

con personas de otro origen y puedan por ende mejorar o crear una visión de futuro diferente.

Existe una profunda división entre los esfuerzos de organizaciones del estado como el Ministerio de Agricultura, el Instituto de Investigación Agraria (INIA), el Servicio Nacional de Supervisión Agraria (SENASA) y privadas como el sector financiero en el sector rural y los resultados del mejoramiento de la calidad de vida de los campesinos debido a que el modelo de desarrollo agropecuario es exógeno y dependiente de los siguientes factores:

- De las no siempre adecuadas ni oportunas decisiones del Gobierno.
- De los insuficientes y muchas veces ineficientes servicios del Estado.
- De los generalmente inaccesibles recursos externos de la parcelas y comunidades rurales.

Se pretendió modernizar la agricultura poniendo acento exactamente en los factores más escasos, de más alto costo e inaccesibles; se intentó hacer esta modernización con énfasis en el subsidio de algunos insumos, en las tecnologías del momento, en los insumos de alto rendimiento, en las semillas y animales de alto potencial genético, en la maquinaria en algunas áreas, en las inversiones del Estado en infraestructura (de riego, electrificación, etc.), en las garantías oficiales de control de precios y de comercialización; y cuando todo esto no fue suficiente, se intento corregir las consecuencias de las principales causas del subdesarrollo agrícola (deficiencias tecnológicas, gerenciales y organizativas), por la vía artificial de los subsidios y de los proteccionismos. Los campesinos aún no acceden a la modernización.

Lamentablemente durante mucho tiempo: a) un pequeño porcentaje los agricultores tuvo acceso a los factores exógenos recién mencionados, en forma completa, eficiente y continua; y b) se subestimo el hecho que de poco sirve hacer un gran esfuerzo público para ofrecer a los agricultores aquellos factores externos (muchas veces subsidiados), si previa o paralelamente no se hace un esfuerzo eficiente de que los agricultores poseen competencias educacionales adecuadas; c) puedan adoptar tecnologías en el campo en la siembra, la cosecha, el acopio que prescindan o disminuyan la dependencia de dichos factores; y d) sepan aplicar correctamente tecnologías apropiadas, utilizar racionalmente sus recursos propios y

volver más eficientes los factores externos cuando estos les son accesibles. Por ejemplo, el crédito de los agricultores está comprometido por las organizaciones comercializadoras porque le asisten de crédito pecuniario o a través de insumos, pero son dueños de los productos a cosechar por ende las labores del campo comprometen el valor agregado que ellos desearían obtener porque el precio final ya está comprometido. Solicitar a los agricultores que hagan lo que “no saben” y con lo que “no tienen”, han sido importantes razones de fondo, por las cuales los esfuerzos de modernización no produjeron los resultados esperados. De no eliminarlas, se seguirá fracasando en los intentos en pro del desarrollo agropecuario con equidad, esto se lograra cuando ellos obtengan las competencias necesarias para tal fin.

A la agricultura se le exige cada vez mas y se le ofrece cada vez menos. Para complicar aún más esta situación, el sector urbano-industrial ha demostrado su absoluta incapacidad de seguir absorbiendo (en condiciones decorosas) a los migrantes rurales en las ciudades; esto indica que es necesario ofrecerles en el campo, reales y efectivas oportunidades de tecnificación y prosperidad económica al 100% de los campesinos (y no al 10% de ellos), aunque no todos tengan el interés, la motivación y la potencialidad para aprovechar dichas oportunidades, pero es necesario ofrecérselas a todos.

Este desafío, ya de por si extraordinario, se agravó aún más debido a la tendencia neoliberal, en consecuencia de la cual el Estado está disminuyendo rápidamente los ya insuficientes servicios y recursos de apoyo al desarrollo del sector agropecuario.

Todo lo anterior indica claramente que si se quiere encarar la inclusión social con realismo y objetividad, se debe empezar por reconocer que son extremadamente remotas las posibilidades de que sea posible viabilizar técnica y económicamente al 100% de los campesinos, si se sigue adoptando el modelo de fuerte dependencia externa antes mencionado. Desgraciadamente no existen recursos financieros, ni agilidad operativa en las instituciones de apoyo al agro y, muchas veces, ni voluntad política para hacerlo.

¿Cuál es entonces la solución?, ¿Cómo conciliar las crecientes necesidades de los agricultores con las decrecientes posibilidades del Estado en satisfacerlas?

El desarrollo de competencias es trascendental. La solución realista consiste en adoptar un modelo de desarrollo rural, que sea menos dependiente de los factores externos (decisiones, servicios y recursos) a los cuales los agricultores no tienen acceso. Y para que ello no sea un voluntarismo ingenuo, es necesario que este modelo sea más endógeno, más autogenerado, más autogestionario, más autodependiente; que se base en la formación de competencias educacionales de las familias rurales para que ellas mismas estén en adecuadas condiciones de elevar la productividad y el rendimiento de aquellos recursos que realmente existen en la mayoría de los predios; es decir, abundancia de mano de obra, algo de tierra (propia o arrendada) y algunos animales.

Porque solo así, al basar el desarrollo en los recursos que los agricultores poseen (y no en los que no poseen), se hará realidad el deseado y necesario crecimiento rural con inclusión social; definitivamente si se sigue impulsando el desarrollo en base a lo que no existe, el crecimiento será excluyente, los rendimientos promedio de la agricultura serán muy bajos, los costos unitarios serán elevados y finalmente los excedentes serán de mala calidad. Como consecuencia de este atraso tecnológico de la mayoría de los agricultores, se seguirá en el círculo vicioso del subdesarrollo rural; éste, a su vez, tendrá profundas repercusiones negativas en el desarrollo global de los países, ya que no será posible hacer viable la expansión del sector industrial, competir en los mercados internacionales cada vez más abiertos ni satisfacer las crecientes masas de consumidores urbanos pobres.

Las escuelas rurales o los institutos de capacitación rural deben ser atendidos con las pedagogías, instrumentos y herramientas más modernos de tal forma de lograr en los campesinos adultos una calificación más adecuada, no es bueno que cuando en las zonas rurales aparezca un emprendimiento externo de diverso índole, las organizaciones se encuentren que el nivel de los habitantes de esta zonas tienen calificaciones pobrísimas, esto afecta los costos, así como los salarios de estos actores lo que redundará en más pobreza y aislamiento.

La economía local de las zonas rurales está determinada en gran medida por la producción agropecuaria, pesquera y/o forestal; lo cual condiciona en muchas circunstancias las relaciones socioeconómicas y culturales de sus pobladores. Esta realidad permite afirmar que la mayoría de los productores campesinos no pueden sobrevivir solamente produciendo materias primas agropecuarias baratas, sino que deben tener acceso al valor agregado producido a lo largo de la cadena alimentaria en las etapas post-cosecha, desde la transformación hasta la comercialización.

Por ello, si se quiere apoyar a los campesinos, no es suficiente con ayudarlos a producir más y con mejor calidad, sino que se les debe acompañar también durante la fase post-cosecha. Es esta la razón para promover y fomentar las microempresas y agroindustrias rurales, como elementos fundamentales del desarrollo rural.

En el Perú, el acceso a los servicios de infraestructura rural es menor que el que presenta países con un grado de desarrollo similar (con la excepción del nivel de acceso a agua potable). Comparativamente, la calidad de estos servicios es deficiente y su costo muy alto. Este acceso insuficiente a servicios de infraestructura rural tiene repercusiones significativas en el desempeño económico y los niveles de pobreza en las zonas rurales. La experiencia de los últimos años revela que el financiamiento para infraestructura rural ha sido insuficiente para compensar la brecha que existe en el Perú en esta materia.

Además, el hecho de que no haya una estrategia conjunta entre sectores ha reducido la efectividad de las intervenciones en infraestructura rural, y la ausencia del sector privado ha impedido sostener estas inversiones y fortalecer su eficacia.

A pesar de que el proceso de descentralización ya se encuentra avanzado en el Perú y de que este debería contribuir con el desarrollo de servicios de infraestructura rural eficaces y eficientes, la capacidad institucional de los actores subnacionales muchas veces se ve superada por las necesidades locales.

En relación a las organizaciones empresariales agrícolas, es vital que se desarrollen competencias educacionales, relacionadas al aprendizaje socio-cultural.

Al aprendizaje significativo a las competencias comunicacionales por ejemplo, a saber atender las reclamaciones de los clientes, el saber negociar con los proveedores de tal forma de conseguir menos precios de los insumos, que los insumos le lleguen a tiempo, que los proveedores los vean como una gran oportunidad de negocio, que los miembros del canal de distribución los identifiquen como una MARCA, que sepan negociar con las organizaciones financieras, crédito para mantenimiento, créditos para cosecha y créditos para comercialización, todo lo cual sólo se obtiene a través del desarrollo de competencia, principalmente educativas.

En este modelo actual disfuncional la ventaja competitiva no está de parte del campesino, sino del encadenamiento final el comercializador de los productos, pero si el acopiador o comercializador en el canal observa que no le es rentable lo que se ha cosechado simplemente lo ignora y el campesino-productor lo vende al barrer o lo tira al río, creándose un circuito vicioso.

Pero los conceptos de ventajas competitivas tienen a la productividad, la competitividad como elementos integrantes, así como a la cadena de valor, por ende ese comercializador también sufre los efectos de no tener productos de calidad lo cual posteriormente afectara sus ingresos.

De allí que es necesario diseñar un modelo que tenga éxito y que se pueda emular o replicar en otras áreas rurales tomando como ejemplo a las organizaciones exportadoras del espárrago fresco en base a esta investigación cualitativa y casuística conocer la vinculación que existe entre las Ventajas Competitivas y las competencias educacionales en las empresas agro-exportadoras que son organizaciones de éxito en el Perú siendo el espárrago fresco un producto bandera.

Es trascendental el estudio de aquellas organizaciones empresariales rurales que han tenido éxito y que, mediante la presente investigación, se haga evidente cuáles son los mecanismos implícitos en ese éxito y cuáles serían las capacidades y competencias educacionales puestas en juego para el logro de las metas de la empresa.

Formulación del Problema.

En tal sentido, es necesario plantear la siguiente pregunta ¿Qué vinculación existe entre las ventajas competitivas y las competencias educacionales en las empresas agroexportadoras de espárragos?

La respuesta o respuestas obtenidas a partir de esta pregunta de investigación permitirá conocer una problemática que no ha sido ensayada hasta la fecha por la preeminencia de una visión dualista entre las políticas orientadas a los empresarios y las políticas orientadas hacia los campesinos agricultores.

Objetivos

Objetivo General.

Identificar la vinculación entre las ventajas competitivas y las competencias educacionales en la gestión de las organizaciones rurales de agro exportación de espárragos.

Objetivos específicos.

- Identificar las ventajas competitivas que utilizan con mayor frecuencia las empresas del sector rural agroexportador esparraguero.
- Analizar los tipos de competencias educacionales que son las más adecuadas y resaltantes.
- Comprender las características del ambiente laboral que facilitan el éxito en las empresas agroexportadoras de éxito.

Es necesario señalar que por ser un estudio cualitativo a nivel exploratorio no se proponen hipótesis, tal como lo señala Alarcón (2008).

Justificación.

La investigación propuesta se justifica desde el punto de vista teórico porque permitirá conocer, por un lado, de la mejor forma posible (en la práctica) cuáles son las claves de la gestión eficiente de una organización empresarial en el ámbito rural

en las condiciones actuales (Globalización, Tratado de Libre Comercio, informatización, telecomunicación satelital, entre otros) y, por otra parte, si las organizaciones empresariales rurales exitosas deben su eficiencia a ventajas competitivas desarrolladas por sus cuadros de personal directivo operativo y tratamiento adecuado de los recursos humanos, a la posesión de competencias educacionales específicas de sus integrantes, determinando cuáles son las capacidades personales de sus miembros que permiten a las organizaciones empresariales rurales su desarrollo sustentable.

La relevancia social de la investigación propuesta está constituida por la posibilidad de utilizar los resultados de la presente investigación como un instrumento teórico-práctico en la reducción de la pobreza. Entendida como una condición en la cual una o más personas tienen un nivel de bienestar inferior al mínimo socialmente aceptado, asociado con la incapacidad de las personas para satisfacer sus necesidades básicas de alimentación, salud, condiciones de vivienda, educación, empleo, ingresos, hasta aspectos más extensos como la identidad, los derechos humanos y la participación.

Las principales definiciones sobre la pobreza empleadas en el Perú de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) son:

Pobreza total:

Comprende a las personas cuyos hogares tienen ingresos o consumo per cápita inferiores al costo de una canasta total de bienes y servicios mínimos esenciales.

Pobreza extrema:

Comprende a las personas cuyos hogares tienen ingresos o consumos per cápita inferiores al valor de una canasta mínima de alimentos.

Línea de pobreza total:

Es el costo de una canasta mínima de bienes (incluido los alimentos) y servicios.

Línea de pobreza extrema:

Es el costo de una canasta mínima de alimentos.

Brecha de la pobreza:

Es la diferencia promedio entre los ingresos de los pobres y el valor de las líneas de pobreza. La brecha puede estar referida a la pobreza extrema o a la pobreza total.

Severidad de la pobreza:

Este es un indicador de desigualdad entre los pobres, cuya medición es compleja.

Según el INEI la canasta básica en Lima es de 1,292 soles y en provincia aproximadamente 800 soles.

Es el valor promedio de los cuadrados de las diferencias entre los ingresos de los pobres y la línea de la pobreza.

En el Perú, si bien la desarticulación y la desigualdad han ido disminuyendo gradualmente en los últimos 25 años, los niveles de pobreza, diversidad, segregación, inequidad y discriminación han sido históricamente muy altos, por lo que los cambios de los últimos lustros no han tenido la misma intensidad y consecuencia que en otros países de la región.

Durante el periodo 1991 a 2000 el PBI en el Perú se recuperó en más del 25% y el gasto social se incrementó notablemente de -3.3% del PBI pasó a representar un 8% del PBI en el 2000. Sin embargo, los niveles de pobreza no variaron significativamente en ese periodo: el porcentaje de pobres en el total de la población peruana pasó de 55,3% en 1991 a 54,1% en 2000, en tanto que el número absoluto de pobres aumentó dramáticamente en 1991 (7,7%) y a partir de ese año se han añadido más pobres a una razón de 1,5% cada año (Mauro, 2002). Según este autor, varios estudios muestran un deterioro en la desigualdad para el período entre 1997 y 2000.

De acuerdo con el estudio citado de Mauro, el modelo de desarrollo que se aplicó en el Perú desde 1990, basado en la inversión extranjera directa en el sector exportador de materias primas y en el de servicios públicos, generó crecimiento económico entre 1993 y 1995, pero fue recesivo durante la segunda mitad de la década, a excepción de 1997. Los niveles de vida de la población se deterioraron al final de los años 90. El aspecto más negativo del modelo, desde el punto de vista

de la pobreza, fue su incapacidad para crear empleo en las ciudades, que es donde se ubica la mayor parte de los trabajadores desempleados y subempleados.

Sin embargo, en contraste con lo que se cree a menudo, la presencia del Estado en la sociedad creció durante la década de los años 90. En 1999 Tanaka (Citado en Bello & Villarán, 2004) refiere que el Estado se ha “reducido” en el sentido que interviene menos en el mercado, pero ha crecido significativamente en el sentido de que ha recuperado presencia respecto al Estado quebrado del pasado precedente.

Por otro lado, de acuerdo al INEI (2011) en el año 2010, el 31,3% de la población del país se encontraba en situación de pobreza, es decir, 31 personas de cada 100, tenían un nivel de gasto inferior al costo de la canasta básica de consumo compuesto por alimentos y no alimentos.

Entre los años 2009 y 2010 la incidencia de la pobreza disminuyó en 3,5 puntos porcentuales, y entre los años 2005 y 2010 en 17,4 puntos porcentuales. En el período 2001-2010, la pobreza decreció en 23,5 puntos porcentuales, al pasar de 54,8% a 31,3% en el 2010.

A pesar de los resultados aparentemente alentadores, debemos tener presente los grandes contrastes socioeconómicos que aún existen en nuestro país, tal y como el mismo INEI (2011) nos señala, en el año 2010, en la Sierra la pobreza afectó al 49,1% de su población, principalmente a los residentes de la Sierra rural (61,2%) donde seis personas de cada diez son pobres. En la Selva, el 37,3% de los residentes son pobres. Al 2010, el 17,7% de la población de la Costa se encontraba en situación de pobreza, Al igual que en la Sierra y Selva, la pobreza afectó en mayor proporción a los residentes del área rural (34,8%).

Cabe señalar, sin embargo, que si bien se mantuvieron significativos niveles de inequidad, en algunos aspectos las condiciones de vida de los peruanos han mejorado en las dos últimas décadas. Por ejemplo, en lo que respecta a educación, Vásquez y Mendizábal, 2002 (Citado en Bello & Villarán, 2004) registran que entre 1997 y 2000 el porcentaje de pobres extremos que accedieron a la educación secundaria pasó de 20% a 27,6% en tanto que los no pobres que

accedieron a este nivel educativo pasaron sólo de 37,5% a 37,8%. Asimismo, las tasas de repetición y deserción disminuyeron sostenidamente, tanto en la educación primaria como en la secundaria: en primaria pasaron de 17,73% a 8,00% y de 5,52% a 3,00%, respectivamente; en secundaria pasaron de 10,49% a 7,19% y de 8,01% a 4,02%, en cada caso.

Al estudiar la movilidad social en poblaciones indígenas, Mac-Isaac (1993) encontró que las brechas de escolaridad entre la población indígena y no indígena peruana se habrían reducido “lentamente”, especialmente a partir de la década de 1980. Es decir, los indígenas presentarían cierta movilidad social “relativa”. Sin embargo, hasta inicios de 1990, los niveles educativos del sector no indígena de la población eran mayores que los del sector indígena, hasta en un 47%.

Por su parte, Herrera (2002) revela que para el año 2001, entre la generación de indígenas nacida entre 1967 y 1976 y la misma generación de no indígenas, existiría igualdad de acceso a la educación secundaria. A diferencia de lo que ocurrió con los indígenas mayores de 55 años, cuya probabilidad de lograr dicho nivel habría sido 50% menos que la de los no indígenas. También se constatan progresos en términos de acceso a la educación superior: la probabilidad de que la generación de indígenas nacida entre 1967 y 1976 acceda a dicho nivel de educación se habría duplicado respecto de la generación de indígenas mayores de 55 años. Analizando la movilidad social intergeneracional, Herrera encontró las siguientes mejoras en términos de logros educativos: el 32,8% de los jefes de hogar cuyos padres sólo habían alcanzado la primaria, superó este nivel y logró alcanzar la secundaria; e incluso, el 10,5% llegó hasta la educación universitaria. Por su parte, el 38,1% de los jefes de hogar cuyos padres accedieron a la educación secundaria superó este nivel y alcanzó la educación superior.

Sin embargo, pese a todos estos progresos relativos, en la sociedad peruana se mantienen severas situaciones de pobreza e inequidad social y parecen haber empeorado las condiciones subjetivas - mayor desesperanza, menos expectativas, debilitamiento de las exigencias de cambio asociadas con la educabilidad-.

Por otro lado, en el caso peruano – además de la pobreza y la inequidad es necesario tomar en cuenta que las condiciones de educabilidad de los niños y

adolescentes se han visto deterioradas en las últimas dos décadas por un conjunto de situaciones propias del país, de extrema gravedad. A la aguda desigualdad se sumó la dolorosa experiencia del conflicto armado interno, la intolerancia política y el autoritarismo gubernamental, la corrupción en todos los niveles del Estado y el envejecimiento de los principales medios masivos de difusión escrita y audiovisual. Todos estos fenómenos han contribuido a agravar la falta de cohesión y los problemas de desintegración, exclusión y discriminación característicos de la sociedad peruana.

El Informe final de la Comisión de la Verdad y la Reconciliación (CVR, 2003) en el Perú llama la atención sobre el efecto pernicioso de estos fenómenos en el conjunto de la población señalando en particular el proceso de desarraigo y empobrecimiento sufrido por cientos de miles de peruanos y peruanas que debieron desplazarse desde las zonas de violencia. Los desplazados vieron afectadas sus redes sociales y debieron adaptarse con distintos grados de éxito y con gran sufrimiento a las nuevas circunstancias; su presencia constituyó un enorme reto para la provisión de servicios en las ciudades.

En las escuelas, los niños y niñas que llegaron desde zonas rurales distantes fueron con frecuencia estigmatizados y discriminados, por ser diferentes y oriundos de lugares marcados por la miseria y por la muerte. Informes de estudios en la ciudad de Ayacucho dan cuenta del alarmante aumento del número y la agresividad de pandillas juveniles, un fenómeno probablemente asociado con aquellos antecedentes de maltrato. Este fenómeno social, sin embargo, también está presente en las poblaciones urbanas pobres en Lima y otras ciudades del país.

La situación de las poblaciones que permanecieron en sus comunidades durante y después del conflicto armado es también preocupante. Da cuenta de ello una investigación realizada en comunidades rurales de Ayacucho, sobre los procesos de recuperación individual y comunal después de la guerra interna; en ella se encontró que los efectos de la desintegración de la familia y la pobreza eclipsaban los efectos directos de la propia guerra. Uno de los problemas sociales actuales más serios en dichas comunidades es el consumo excesivo de alcohol, que se asocia al maltrato a las mujeres y a los niños; es frecuente la depresión

infantil, asociada por los propios niños con la soledad, el maltrato y la experiencia traumática de violencia y muerte vivida en los años anteriores (Theidon, 1999).

Kucynsky (2006: 165) expresa que la pobreza y la desigualdad en la distribución del ingreso son características que persisten en el Perú desde hace varios años. Los mapas de pobreza, sobre la base de estimaciones de ingreso, indican que el 48% de la población nacional es pobre, y que el 18,1% vive en extrema pobreza, respecto al año 2001, la pobreza extrema presenta una disminución de 6 puntos porcentuales. En cuanto a la pobreza total, esta disminuyó en 5,3 puntos en el mismo periodo, el retraso social y la disminución de la pobreza.

Por otro lado, es evidente la existencia de una profunda disfuncionalidad de la educación formal rural y el lamentable debilitamiento de la extensión agrícola, lo cual exige la profunda transformación de las escuelas básicas rurales, como un requisito que deberá ser potenciado o sinergizado con idénticas adecuaciones en las facultades de ciencias agrarias, en las escuelas agrotécnicas y en los servicios de extensión rural, públicos y privados.

Es urgente que todas estas instituciones pasen por una reingeniería en los contenidos educativos y en los métodos pedagógicos, en los que se priorice el "enseñar a solucionar los problemas, solucionándolos", lo cual implica una reingeniería de la calidad educativa.

Se debe considerar que una educación de calidad no necesariamente significa construir más edificios, adquirir más computadoras, instalar laboratorios sofisticados u ofrecer más cursos en el exterior. Lo que sí se necesita es tener el coraje de "poner el dedo en la llaga", reconocer sin eufemismos y enfrentar con determinación el problema de fondo. Es decir, el profundo desencuentro entre el qué y el cómo se enseña en las escuelas y el qué y cómo las familias rurales realmente necesitan aprender.

Este divorcio entre lo que las necesidades educativas de la población rural y lo que la escuela actualmente ofrece resulta inaceptable y es por esta razón adicional que los líderes más lúcidos del agro latinoamericano están exigiendo una revolución educativa de realismo, de objetividad y de pragmatismo, que permita

formar una nueva generación de mujeres y hombres rurales que quieran, sepan y puedan protagonizar la revolución productiva de la eficiencia y de la emancipación.

Por lo expuesto, se considera que la presente investigación se justifica en la medida que los resultados obtenidos permitirán implementar diversas medidas conducentes a reducir los efectos de la pobreza que aún afectan a un porcentaje significativo de la población peruana.

Las implicancias de orden práctico están dadas en que los hallazgos una vez conocidos, puedan no sólo servir para optimizar el proceso formativo mismo en las empresas estudiadas (efecto retroalimentador), sino que, por el grado de generalización que se pueda alcanzar, permita estar en condiciones de emular la experiencia en empresas rurales con características similares.

MÉTODO

Tipo y diseño de investigación

El presente estudio está basado en la metodología cualitativa, por la naturaleza del problema planteado del funcionamiento del sector agroexportador de espárragos a partir del análisis de las ventajas competitivas vinculadas con las competencias de las empresas que forman parte del sector rural.

Respecto al diseño, entre la variedad que en la actualidad existen en investigación cualitativa, el presente estudio se ajusta al diseño de casos (Stake, 2003; Mertens, 2005; Williams, Grinnell & Unrau, 2005 (Citado en Hernández, Fernández & Baptista, 2010)), específicamente de casos múltiples. De acuerdo a Yin, 2009(Hernández et al. 2010) un estudio de caso es una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes.

Variables

Dado que se trata de una Investigación cualitativa, no existen variables independientes ni dependientes (Martínez, 2006), sino que son variables atributo, porque no pueden ser manipuladas (Kerlinger & Lee, 2002) en el sentido experimental del término.

Por lo expuesto la presente investigación abordo dos variables:

Ventajas competitivas de la organización.

Definidas como las habilidades distintivas de la organización que son aspectos de la productividad, competitividad, cadena de valor. La ventaja competitiva se materializa en una estrategia competitiva que involucra aspectos formativos como la estructura organizacional, la planeación de actividades, la logística, el liderazgo así como aspectos formativos no escolarizados

(conocimientos ancestrales, tradiciones culturales y saberes cotidianos) y también aspectos formativos en el puesto de trabajo (experiencias laborales). Smith (1997) expresa la importancia de la división del trabajo y da a luz un concepto que es un paradigma de la revolución industrial la eficiencia, y es la división del trabajo y la eficiencia los que son elementos constitutivos de la productividad.

Porter (1991) expresa que la productividad es el principal determinante, a la larga de la vida de una nación, la productividad de los recursos humanos determina sus salarios y la productividad con la que se maneja el capital determina los niveles de renta.

El segundo, la competitividad es un concepto que encuentra como elemento del mismo, definiéndose como la unidad de análisis en comparación de países, regiones, o sectores (Cordero-Salas, Chavarria, Echeverri&Sepúlveda,2003). Villareal,2006 (Citado en Quero, 2008) plantea que la competitividad va más allá de la productividad, representa un proceso centrado en: generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en ventajas competitivas.

Febles (2004) expresa que los recursos son las fuentes de las capacidades de un empresa, las capacidades son la principal fuente de ventajas competitivas.

Porter (1989) establece que las ventajas competitivas son producto de una o varias estrategias competitivas adecuadas y que es la unidad básica de análisis para comprender el sector.

Por su parte, Mathison (2007) entiende a la ventaja competitiva como la característica esencial de la organización, que la hace distintiva de las otras y es sostenible cuando no está al fácil alcance de la competencia. También expresa que el aprendizaje organizativo debe estar circunscrito a la cadena de valor.

Hamilton (2003) afirma que las ventajas competitivas y las competencias distintivas son determinantes del éxito de la empresa. Mientras que Valencia

(2005) expresa que la gestión de conocimiento no codificado se transforma en ventaja competitiva.

González (2000) considera que la gestión del conocimiento sería el paso de mayor importancia para compartir conocimiento.

Sus indicadores son:

- Productividad laboral.
- Quejas y devoluciones /Unidad de tiempo.
- Presupuestos versus actividades del plan anual.
- Relación de estrategias grupales del IPEH versus estrategias individuales de las organizaciones.
- Años promedio del trabajador en la empresa.
- Número de años promedio de los clientes.
- Frecuencia de compra.
- Pago a tiempo.
- Grado de cumplimiento de las metas y objetivos en las fechas programadas.

La conceptualización y operacionalización de la variable Ventajas Competitivas se podrá apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 3

Conceptualización y operacionalización de la variable Ventajas Competitivas

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores
Ventajas Competitivas de la Organización	<p>Productividad (Relación entre la producción y el valor en el uso de los recursos).- Adam Smith (1776).</p> <p>Habilidades distintivas de la organización Se refiere a la única fortaleza que le permite a una compañía lograr condición superior en eficiencia, calidad, innovación, capacidad de satisfacción del cliente) Charles Hill&Jones (1996).</p> <p>Aspectos de la cadena de valor de la organización (Conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos) Michael Porter (1997).</p> <p>Estrategia Competitiva. (Consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y como hará para alcanzarlos. Michael Porter (1982).</p> <p>Aspectos formativos no escolarizados (conocimientos ancestrales, tradiciones culturales y saberes cotidianos). (Saberes significativos vinculados a lo vivencial y a lo social, validos, conexión con la realidad y confiables conexión con el grado de desarrollo de las respectivas áreas del conocimiento).- María Paula Bacara, Nora Ana Graciano (Citado en Reategui, 2011).</p> <p>Aspectos formativos “en el puesto de trabajo” (experiencias laborales).</p>	<p>a) La producción versus el uso de los recursos</p> <p>b) Capacidad de satisfacción del cliente.</p> <p>c) Actividades primarias y actividades secundarias.</p> <p>d) Enfoque en costo o diferenciación.</p> <p>e) Manejo de los saberes en la producción, cosecha.</p> <p>f) Capacitación de la organización en función a destrezas.</p>	<p>a-1) Producción versus número de trabajadores/jornales/ hora-hombre</p> <p>b-1) Quejas, o devoluciones /Unidad de tiempo</p> <p>c) Presupuestos versus actividades de valor referenciadas en los planes anuales.</p> <p>d) Relación de estrategias grupales del IPEH versus estrategias individuales de las organizaciones seleccionadas.</p> <p>e) Años promedio del trabajador en el sector.</p> <p>f) Promedio de horas-hombre invertido al año en capacitación.</p>

Competencias Educativas.

Definida como competencias relacionadas a la educación y sus procesos de aprendizaje del agro, para darle valor sus productos, así como competencias comunicacionales (habilidad negociadora) al interior y con el exterior de la organización empresarial y competencia social que involucra adecuado manejo de las relaciones públicas y habilidad para interpretar correctamente los procesos sociales y las competencias de responsabilidad social.

Levy-Levoyer (1997) expresa las competencias son repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Las competencias representan, pues un nexo entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.

Gardner (2001) señala que existe un componente neuropsicológico susceptible de ser activado por las condiciones socioculturales, esto es por la educación y la enseñanza; es posible asumir que la génesis y el desarrollo de las competencias sean de carácter social (y no biológico) en consecuencia implica que son las prácticas interpretativas de una comunidad particular.

Yáñez, 2000 (Citado en Gómez, 2001) plantea que las variaciones o presuposiciones compartidas de un colectivo, son las que en última instancia determinen y legitimen el nivel de comprensión inicial o experto que un individuo puede tener frente a una tarea o problema determinado.

Vigotsky (Citado en Fundación Chile, 2011) plantea su **Modelo de aprendizaje Sociocultural**, a través del cual sostiene, a diferencia de Piaget, que ambos procesos, desarrollo y aprendizaje, interactúan entre sí considerando el aprendizaje como un factor del desarrollo. Además, la adquisición de aprendizajes se explica cómo formas de socialización. Concibe al hombre como una construcción más social que biológica, en donde las funciones superiores son fruto del desarrollo cultural e implican el uso de mediadores.

Y esto es trascendental ya que las competencias educacionales en el agro tienen un formato social, y es el medio ambiente el que permite que las zonas de desarrollo próximo se conviertan en zonas de desarrollo potencial, si consideramos que las comunidades agrícolas viven explotando en todo momento sus saberes culturales.

Vigostky expresa y subraya que el motor del aprendizaje es siempre la actividad del sujeto, condicionada por dos tipos de mediadores: “herramientas” y “símbolos”.

En el Perú se tiene una oportunidad riquísima debido a que en el área rural existe normalmente el quechua como un símbolo de conocimiento ancestral de nuestros paisanos, y existe una dicotomía como bien lo expresa Vigostky y también Chomsky, al expresar sobre los conceptos de competence y performance, los aspectos relativos a la comunicación y concreción del lenguaje corresponde a la performance como una facultad lingüística, numérica y otras pero que es completamente independiente del mundo y la integración del sujeto con el (Chomsky, 1983: 47).

Si se analizan estos conceptos con la realidad peruana observamos que la mayoría de quechua-hablantes que viven en comunidades tienen una cosmovisión que no está reflejada en el lenguaje hispano, en algunos casos se han adaptado a la mística religiosa cristiana, pero sin embargo tienen una peculiaridad de reserva de sus opiniones al respecto.

Ausubel (2002:122) indica que la esencia del aprendizaje significativo es que nuevas ideas expresadas de manera simbólica (la tarea de aprendizaje) se relacionan de una manera no arbitraria y no literal con aquello que ya sabe el estudiante (su estructura cognitiva en la relación a un campo en particular).

Una verdadera revolución en el aprendizaje que generaciones pasadas no la tuvieron en la etapa escolar en donde el aprendizaje era memorístico.

Muy importante es la predisposición o actitud del sujeto que aprende y que la adquisición que este nuevo conocimiento sea:

- Que el nuevo material este lógicamente organizado, que sea razonable plausible, y no aleatorio.
- Se asimile.
- Se relacione.
- Y se organice.

Con la finalidad que desplace al anterior o se asocie a él.

Una razón de que los estudiantes desarrollan la actividad memorística es porque al aprender contenidos potencialmente significativos, han tenido experiencias previas desafortunadas debido a que el profesor no las ha aceptado si no es de manera literal en relación a lo que se enseña o lo que está en el texto.

Valcárcel (2006) expresa que la mayor apertura al comercio mundial está acentuando el carácter excluyente y polarizador que se está definiendo actualmente en el proceso de modernización.

Por su lado, González (2006) afirma que la rentabilidad de la agricultura se debe a diferentes factores, como la organización de los agricultores y el uso de sus recursos de forma adecuada.

Mendieta, 2003 (Citado en Bello & Villarán, 2004) expresa que en las comunidades se cuestiona la mala calidad de la educación rural.

Según Ames, 2002 (Citado en Bello& Villarán ,2004), la contradicción con respecto a la utilidad de los conocimientos adquiridos en la escuela es más relevante en el caso de las niñas indígenas.

En su estudio Mendieta ,2003 (Citado en Bello&Villarán, 2004) encontró quela condición étnica del jefe del hogar tiene un efecto marginal positivo en la probabilidad de que el niño termine la secundaria., también expresa la deficiencia en la calidad de la educación formal y bilingüe.

Rivero y Díaz (2008) expresan que la estructura organizacional es fundamental en la gestión del conocimiento.

Mientras que Juárez y Trevilla (2008) consideran que la transmisión de conocimiento es un elemento clave para la generación de ventajas competitivas sostenibles.

Colom et al.(s.a) hace referencia al talento en las organizaciones empresariales, y el trato a las personas ,también hace referencia a la importancia de la Tecnología de la información.

Garciaet. al., López et. al., (Citado en Mathisonet. al., 2007) expresan que el aprendizaje continuo así como la aplicación del conocimiento individual y organizacional en la solución de problemas específicos, y los cambios en la cadena de valor de las organizaciones exigen la existencia de procesos gerenciales.

Sus indicadores son:

- Aprovechamiento del Aprendizaje Sociocultural.
- Aprovechamiento del Aprendizaje Significativo.
- Influencia de los Saberes culturales.
- Existencia y valoración del sistema educativo y comunicacional.
- Promedio de horas-hombre invertido al año en capacitación.
- Grado de cumplimiento de los estándares de responsabilidad social.
- Porcentaje de presupuesto resultado dirigido a responsabilidad social.

En la tabla 4, se podrá visualizar la conceptualización y operacionalización de la variable Competencias Educativas.

Tabla 4

Conceptualización y Operacionalización de la variable Competencias Educativas

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores
Competencias educativas de las empresas rurales agro- exportadoras	<p>Competencias educativas en el agro(La herramienta básica de implementación de la estrategia es el diseño organizacional a través de la diferenciación y la integración) Charles Hill (1996).</p> <p>Competencias educativas utilizando el aprendizaje significativo para comercializar sus productos. (Una forma de analizar los cambios en la participación en el mercado es en términos de: Penetración del mercado, lealtad de clientes, selectividad de clientes, selectividad de precio) Philip Kotler, (2000) – Ausubel (2002).</p> <p>Competencias comunicacionales (habilidad negociadora) al interior y con el exterior de la organización empresarial. Sylvia Schmelkes (2008).</p> <p>Competencia de intervención en sus respectivas áreas funcionales(El término competencias hace referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo) Selección por competencias Martha Alles (2008).</p>	<p>a) De qué forma las competencias educativas influyen en el know- how administrativo y el know-how operativo.</p> <p>b) De que forma la educación en el personal de comercialización influye sobre las actividades de gestión y obtiene buenos resultados.</p> <p>c) De que forma el clima laboral facilita las comunicaciones internas y externas.</p> <p>d) El personal de la organización desempeña en forma adecuada y eficiente sus actividades laborales.</p>	<p>a. Aprovechamiento aprendizaje sociocultural. a-1) Influencia saberes culturales.</p> <p>Aprovechamiento aprendizaje significativo: b-1) Número de años promedio de los clientes. b-2) Frecuencia de compra. b-3) Pago a tiempo.</p> <p>c) Existencia y valoración del sistema educativo y comunicacional.</p> <p>d) Promedio horas-hombre invertido en capacitación.</p>

	<p>Competencias sociales (No sólo buen manejo de las relaciones públicas, sino habilidad para interpretar correctamente los procesos sociales). Milton Friedman (1980).</p> <p>Competencias relacionadas a la responsabilidad social.</p>	<p>e) La organización establece una responsabilidad social adecuada en el entorno social en donde se desenvuelve.</p> <p>f) La distribución de beneficios responde a una política de justicia social.</p>	<p>e) Grado de cumplimiento de los estándares de responsabilidad social.</p> <p>f) Porcentaje de presupuesto resultado dirigido a responsabilidad social.</p>
--	---	---	---

Participantes

La población fue el Instituto Peruano de Espárragos y Hortalizas (IPEH) que es un gremio que agrupa a aproximadamente 28 organizaciones y asociados que comprende a partir de la cadena de valor, tres componentes.

- (1) Empresas agroexportadoras, habiéndose considerado a 4 organizaciones una de cada tipo (Un fundo pequeño con 20 hectáreas; una mediana empresa con 420 hectáreas; una gran empresa con 480 hectáreas propias y 680 hectáreas de fundos asociados; una gran empresa con más de 1,000 hectáreas).
- (2) Empacadora. Son organizaciones dedicadas a darle valor agregado a los productos frescos a través de un sistema de cuidados de las plantas, como la cosecha, traslado a los centros de preparación que tienen capacidades de preparación, limpieza, empaque adecuado para los diferentes tipos de productos a exportar.
- (3) Transportadora: Es una empresa dedicada al apoyo logístico en los productos perecibles del campo, llamados también frescos. Desarrollando las siguientes funciones logísticas: Transporte de carga, almacenamiento refrigerado, paletizado y contenizado de carga para exportación vía aérea. Compuesta por empresas agroexportadoras como principales asociados.

La muestra de participantes estuvo conformada por 13 representantes de 3 tipos de organizaciones: empresa agroexportadora, empacadora y transportadora (Ver Tabla 5).

El muestreo es no probabilístico, de tipo expertos (Hernández et al., 2010) pues todos los participantes tenían cargos de asesores, analistas de desarrollo, vice-presidentes, gerentes generales, directores gerentes, gerentes administrativos, gerentes de producción o jefes de planta, lo cual les permitía ser expertos en el tema.

Tabla 5

Distribución del tipo de organización y participantes

Tipo de Organización	Participantes
Agroexportadora	9
Empacadora	3
Transportadora	1
Total	13

Criterios de Inclusión.

Se consideró que las organizaciones incluyeran todos los elementos partícipes de la cadena de valor, en los productos denominados “Espárrago fresco de exportación”.

Criterios de Exclusión.

Se excluyeron a las empresas que tuvieran más de 800 hectáreas.

Por otro lado, el número de participantes estuvo determinado por la saturación de los datos. Como Leininger (1991) indica, la saturación se alcanza cuando hay una redundancia en la información obtenida. Al respecto Durán de Villalobos, Martínez de Acosta & Caro (2004) afirman que cuando el análisis de la información que se desarrolla paralelamente con la recolección de información, no adiciona hallazgos y su confrontación con la teoría existente no aporta evidencias adicionales, se puede decir que se ha llegado a la saturación teórica de la muestra, es decir, hay una saturación de información y ya no es necesario buscar más participantes o ahondar en la información que ya se ha obtenido.

Instrumentos de investigación

Teniendo en cuenta los objetivos de la presente investigación, se utilizaron como instrumentos una Entrevista Semi-Estructurada y una Lista de Chequeo para realizar la Observación Participante No Estructurada (Grinnell, 1997; Jorgensen, 1989. Citado en Hernández et al., 2010), los cuales se pasan a describir:

Entrevista Semi-Estructurada de Ventajas Competitivas y Competencias educativas Vecompla.

Se construyó una Entrevista Semi-estructurada con la finalidad de conocer, analizar y comprender las ventajas competitivas de la organización y la competencia empresarial rural, para lo cual se consideraron 17 indicadores y 65 preguntas.

Las preguntas fueron redactadas para el adecuado entendimiento de la muestra, para lo cual se elaboró un guión de preguntas específicas estableciendo el orden secuencial de las mismas (Hernández et al., 2010), teniendo en cuenta los criterios metodológicos, tales como evitar preguntas tendenciosas o que incluyan un posible sesgo.

En la Tabla 6 se podrá apreciar la matriz general de la Entrevista que se construyó.

Tabla 6

Matriz de la Entrevista Semi-estructurada de las Ventajas competitivas de la organización y las Competencias educacionales Vecompla

VARIABLES	INDICADORES	NÚMERO DE PREGUNTAS
Ventajas competitivas de la organización	Productividad laboral	3
	Quejas y devoluciones /unidad de tiempo	3
	Presupuestos versus actividades del plan anual	4
	Relación de estrategias grupales del IPEH versus estrategias individuales de las organizaciones	3
	Años promedio del trabajador en la empresa	4
	Número de años promedio de los clientes	3
	Frecuencia de compra	7
	Pago a tiempo	3
	Grado de cumplimiento de las metas y objetivos en las fechas programadas	4
Competencia Educacional	Relación del cumplimiento del presupuesto asignado con el Plan Operativo anual.	4
	Aprovechamiento del aprendizaje sociocultural	3
	Aprovechamiento del aprendizaje significativo	3
	Influencia de los saberes culturales	3
	Existencia y valoración del sistema educativo y comunicacional	8
	Promedio de horas-hombre invertido al año en capacitación	3
	Grado de cumplimiento de los estándares de responsabilidad social con los trabajadores	5
	Porcentaje de resultados dirigido a la responsabilidad social	2

El cuestionario de la Entrevista Semi-estructurada puede verse desarrollado en el Anexo A.

Lista de Chequeo Vecompla.

Para llevar a cabo la Observación Participante No Estructurada, se construyó una Lista de Chequeo cuyos objetivos eran identificar y analizar las Ventajas competitivas y la competencia empresarial rural.

Estuvo conformada por un total de 8 ítems, cuatro dirigidos a medir las Ventajas competitivas y 4 ítems dirigidos a medir las Competencias educacionales (Ver Anexo B).

Asimismo, debe señalarse que la observación de los participantes se realizó durante las visitas realizadas a las empresas agroexportadoras, empacadora y transportadora en Lima, Huaura, Ica y Pisco, desde antes del inicio de la investigación como durante el desarrollo de la misma, lo que permitió el acercamiento directo al lugar de investigación para posteriormente realizar un análisis más exhaustivo del contexto, recogiendo información referida al ambiente, los participantes, sus actividades e interacciones, percepciones y modos de apreciar la realidad.

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos utilizados.

Es necesario tener presente que en una investigación cualitativa, los conceptos de validez y confiabilidad tienen un significado muy diferente del que se le asigna en la orientación positivista y pos-positivista, propias de la metodología cuantitativa, ya que incluye el concepto de enfoque o perspectiva mental, es decir se tiene presente el enfoque o punto de vista desde el cual se ve, se evalúa, y se interpreta la realidad o fenómeno observado.

Particularmente, en el caso de la metodología cualitativa se utiliza el concepto de Credibilidad en un sentido análogo al de validez y confiabilidad. Dicho concepto unido a otro grupo de conceptos tales como dependencia, auditabilidad y transferibilidad (Guba & Lincoln, 1989; Véase también Ruiz e Ispizua, 1989; Franklin & Ballau, 2005; Mertens, 2005) son los que permiten evaluar la calidad científica de una investigación cualitativa y por ende su rigor metodológico.

En el presente estudio se asumen los planteamientos de Castillo y Vásquez (2003) para quienes la credibilidad se logra cuando el investigador, a través de observaciones y conversaciones prolongadas con los participantes en el estudio, recolecta información que produce hallazgos que son reconocidos por los informantes como una verdadera aproximación sobre lo que ellos piensan y sienten. Así entonces, la credibilidad se refiere a cómo los resultados de una investigación

son verdaderos para las personas que fueron estudiadas y para otras personas que han experimentado o estado en contacto con el fenómeno investigado.

En esta investigación la Credibilidad de los instrumentos fue determinada a través de la Triangulación Metodológica en la recolección de datos para determinar la congruencia entre los resultados.

En tal sentido, se contrastó la información obtenida en la Entrevista Semi-Estructurada de las Ventajas competitivas de la organización y las Competencias educacionales Vecompla con la Lista de Chequeo Vecompla con la cual se realizó la Observación Participante No Estructurada, para analizar coincidencias y divergencias, encontrándose un alto nivel de concordancia entre los datos recogidos con ambos instrumentos, arribándose a conclusiones similares.

De este modo se cumplió con demostrar la Credibilidad de los instrumentos, tal y como lo sugieren especialistas como Stake, 2000; Yin, 2003; Creswell, 2005 y Mertens, 2005 (Citado en Hernández et al. 2010) al indicar que en un estudio de caso, como la presente investigación, debe haber triangulación.

Procedimiento

Acorde al diseño elegido en la presente investigación, el procedimiento comprendió las fases que plantean Harvard Business School y Design Management Institute (Hernández et al. 2010) que es propio para estudios de caso de empresas, industrias, mercados, negocios o productos.

Dichas fases fueron:

- Se Identificó el caso, que para efectos de la presente investigación fue el Instituto Peruano de Espárragos y Hortalizas (IPEH).
- Se investigaron los antecedentes y su contexto, procediendo a ubicar, definir y contextualizar el caso (Esterberg, 2002; Mertens, 2005; Citado por Hernández et al. 2010).
- Se solicitaron los permisos a los *gatekeepers* de la empresa, tales como directivos, líderes de los trabajadores y representantes legales. (Ver Anexo C).

- Se obtuvo documentos de la institución (reportes anuales, reportes de investigaciones de mercado, boletines, folletos, revistas internas, artículos en los medios de comunicación, entre otros).
- Se recolectó información sobre las personas que participaron en el caso (ejecutivos, gerentes, jefes de planta, supervisores de campo, asesores, etc.) y se recolectó información sobre el contexto (por ejemplo, competidores, legislación, datos históricos de la evolución de los mercados americano y europeo, entre otros).
- Se efectuó el trabajo de campo a través de las entrevistas con los participantes y visitas a la planta, oficinas y fundos para entender cuestiones como la gestión administrativa y operativa, la tecnología, los procesos de producción, organización y trabajo, el ambiente de la organización, entre otros. Asimismo en las visitas se realizaron entrevistas, observación sistemática, recolección de más documentos específicos, con la inclusión de materiales audiovisuales.
- En base a las visitas, se dividió en grupos, los productores netos, y su diferenciación por hectáreas y magnitud de la misma en el número de cuatro.
- Finalmente se elaboraron notas de campo, grabando y documentando las entrevistas, que posteriormente fueron analizadas en gabinete.

Aspectos éticos

Respecto a las consideraciones éticas, se utilizó el consentimiento informado y se protegió la privacidad de los participantes escribiendo letras y números para su identificación.

Esta investigación se consideró sin ningún tipo de riesgo, ya que no se realizaron intervenciones de tipo biológico, psicológico ni social.

RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación se han organizado en función de los objetivos planteados, para lo cual se han analizado las relaciones entre las ventajas competitivas y las competencias educacionales.

Para tal efecto, se realizó un análisis de cada indicador por cada una de sus variables correspondientes, en función de los participantes representantes de los tres tipos de organizaciones: empresas agroexportadoras, empaedora y transportadora, utilizando por un lado la Entrevista Semi-Estructurada de Ventajas Competitivas y Competencia Educacionales Vecompla y por otro lado, la Lista de Chequeo Vecompla, lo cual ha permitido además de enriquecer, complementar la información y validar los datos recogidos a través de la triangulación.

Los resultados y hallazgos más trascendentes se muestran a continuación. En primer lugar en la tabla 7 se muestra el ranking de empresas exportadoras del espárrago fresco.

Tabla 7

Empresas agroexportadoras de espárragos

RANKING DE EMPRESAS EXPORTADORAS DEL ESPÁRRAGO FRESCO - 2005 A 2010 - US\$ M FOB

Nº EMPRESA	US\$ M FOB 2005	US\$ M FOB 2006	US\$ M FOB 2007	US\$ M FOB 2008	US\$ M FOB 2009	US\$ M FOB 2010
1-COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	10,890	13,226	17,640	18,540	20,842	28,026
2-J&P AGROEXPORTACIONES S.A.C.	0	0	0	1,725	9,545	18,115
3-SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	24,165	28,185	31,684	18,905	17,716	17,432
4-CAMPOSOL S.A.	8,936	7,944	15,096	17,901	18,819	17,216
5-DANPER TRUJILLO S.A.C.	768	3,488	5,820	8,955	13,826	16,111
6-SANTA SOFIA DEL SUR S.A.C.	1,406	5,642	7,783	6,580	11,422	13,113
7-PEAK QUALITY DEL PERU S.A.	2,764	4,454	6,122	6,207	8,319	11,559
8-AGRO PARACAS S.A.	6,793	5,693	6,880	6,621	9,739	11,132
9-AGRICOLA CHAPI S.A.	8,259	7,739	11,498	12,002	10,409	9,041
10-ATHOS SOCIEDAD ANONIMA	10,264	10,695	11,108	10,646	9,567	9,026
11-AGROINPER S.A.	4,864	4,822	4,718	4,036	6,552	8,247
12-AGRICOLA LA VENTA S.A.	0	0	0	469	2,709	8,204
13-GREEN PERU S.A	3,213	5,693	6,508	7,882	7,012	7,177
14-TAL S A	5,498	6,487	5,135	8,143	7,584	6,452
15-AGRICOLA HUARMEY S.A.	4,590	5,863	5,575	6,521	6,418	5,659
16-CORPORACION INDUSTRIAL DEL NORTE SAC	0	0	0	23	363	5,568
17-PROCESOS AGROINDUSTRIALES S A PROAGRO	1,921	2,191	2,984	4,399	4,773	5,244
18-AGROINDUSTRIAS NIEVERÍA SAC	0	0	459	3,634	5,018	5,119
19-EMPRESA AGRO EXPORT ICA S.A.C.	0	0	0	0	1,825	4,958
20-MORAVA S.A.C.	2,407	1,915	2,631	1,944	3,637	4,710
OTROS	63,442	71,573	94,117	80,798	71,635	74,745
TOTAL	160,179	185,611	235,708	225,931	247,729	286,854

Fuente: ADEX (2011)

Por otro lado, se pasará a presentar la Figura 3 que muestra la exportación total anual de espárragos, durante el período 2005-2010.

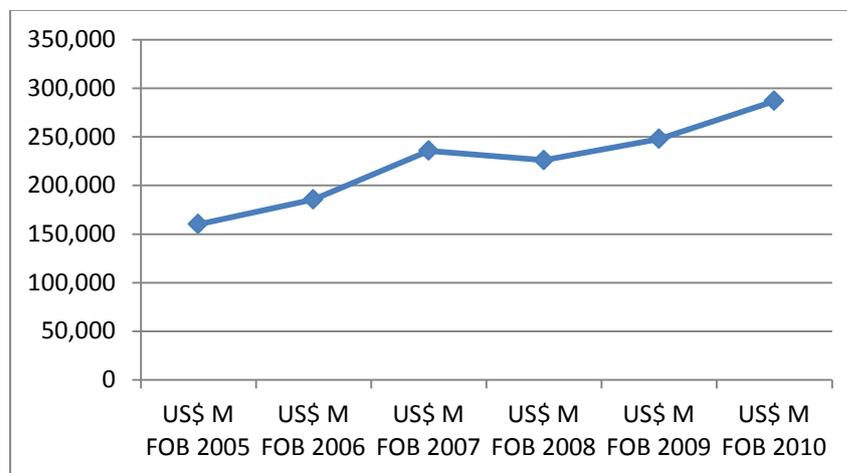


Figura 3: Exportación Total Anual de Espárragos 2005 – 2010 Us\$ MM.

Fuente: ADEX

También es importante, pasar a analizar la compra acumulada por países de destino del año 2005 – 2010 que se puede visualizar en la siguiente figura.

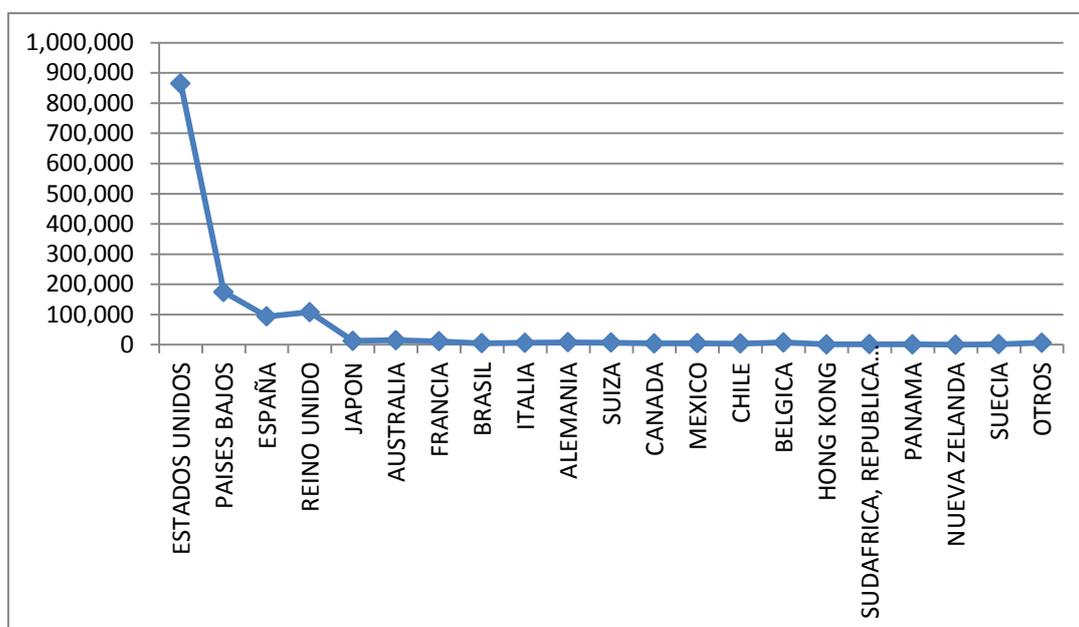


Figura 4: Compra Acumulada por países de destino del año 2005 – 2010 Us\$ MM.

Fuente: ADEX

Indicadores comunes de las Ventajas competitivas.

A continuación se presentará la tabla 8 que permite apreciar los indicadores comunes de las Ventajas Competitivas.

Tabla 8

Indicadores comunes- Ventajas Competitivas

	Agroexportadoras	Empacadora	Transporte
Productividad laboral	Diferente forma: prod. kilos/ horas- hombre, jornales/ kilos Ton/hectárea/año.	Procesa 750,000 cajas al año, dos formas de medir, en planta. a) Recepción, lavado calidad del producto/kilo-hora. b) Encajado y atado/ por hora.	Procesan 800.000 toneladas al año y tienen 100 trabajadores: a) Su productividad es ton/número de trabajadores. b).Estándares de control de temperatura 1ª 3 C. c)Mercadería 21.4 horas en almacén.
Quejas y devoluciones	3% sobre el total de envíos.	En los últimos 3 años por volúmenes de 750,000 cajas se ha detectado devoluciones de 100 a 1,500 cajas.	Tienen implementado ISO-9,001 Un nivel mínimo de 1%.
Cumplimiento presupuesto / Plan anual	Las pequeñas empresas solo tienen presupuesto de operación por pedido las medianas algunas y las grandes si lo tienen.	El plan anual se cumple al 90%ya que los gastos, costos fijos y variables son presupuestados con antelación.	Tienen un plan estratégico y ejecución presupuestaría. No tiene planes anuales.
Años promedio trabajador en la empresa	10 a 11 años labores administrativas y operativas.	Los estables tienen ya 14 años con la organización y los eventuales 9 a 10 años, la rotación es del orden del 35%.	El 75% de los trabajadores tiene 11 años, la movilidad es mínima.
Número de años de los clientes	7 a 8 años mercados americano y europeo.	En el mercado americano 14 años y en el europeo 6 años.	Del 100% clientes 70% son socios y 30% no son socios.

Frecuencia de compra	1 a 2 veces al año.	Mercado externo 90% local 10%, todo el año.	No existe una frecuencia fija sino es permanente su atención al mercado.
Pago a tiempo	Mínimos retraso 4% del total se trabaja con factura.	Se trabaja con factura los modos son diferentes algunos adelantan 35% otros al final.	Frio aéreo factura a 30 días a sus clientes.
Grado de cumplimiento metas en fechas programadas	Procesos de cosecha y entrega al canal 90%.	Son dos estándares: a) Atención a los clientes de los mercados interno y externo. b) Buen funcionamiento de la planta.	Frio aéreo, es parte de la logística de salida de los espárragos, y sus metas y fechas programadas dependen en gran parte de la línea aérea seleccionada por sus clientes.

Indicadores comunes de las Competencias educativas.

Por otra parte, se pasará a presentar los indicadores comunes de las Competencias educativas en la siguiente tabla.

Tabla 9

Indicadores comunes - Competencias Educativas

	Agroexportadora	Empacadora	Transporte
Aprovechamiento aprendizaje sociocultural	Actitud de colaboración y sinergia grupal en uso de herramientas y símbolos Porcentaje de conflictos reducido.	En las cadenas de producción el personal trabaja de forma conjunta, por ende se tiene en cuenta las zonas de desarrollo próximo y potencial en cada uno de ellos.	Considerando que el personal administrativo y operativo es calificado técnicamente el lenguaje técnico, el trabajo en equipo facilita este tipo de aprendizaje.
Aprovechamiento aprendizaje significativo	En el campo se trabaja con la mano de obra nueva en un 85%, en el área administrativo 95%.	Normalmente el personal con secundaria completa y muchos de ellos con capacitaciones técnicas.	Los sistemas de trabajo si permiten un mejoramiento y aprendizaje permanente y continuo de los trabajadores.
Influencias de saberes culturales	Género femenino cosecha, género masculino siembra y labores culturales.	Se ha observado que el personal de planta trae muchos saberes culturales sobretodo los varones.	La mayoría viene de haber trabajado en labores de carga y descarga de productos en ENAPU y otros sistemas logísticos.
Existencia y valoración sistema educativo y comunicacional	En vigencia permanente en el campo impulsado por las certificaciones.	En la planta están bien definidas las funciones y jerarquías lo que favorece las operaciones.	Sus sistemas son el uso del e-mail, comunicación directa con el cliente, y on-line con la aduana.
Promedio horas-hombre invertido en capacitación	Fondos pequeños capacitación permanente training job Fondos medianos muy poco en administrativa.	La organización invierte aproximadamente el 2% de su presupuesto anual durante los últimos 5 años.	Realizan capacitaciones pero no se tiene un indicador al respecto.

Grado de cumplimiento estándares responsabilidad social	Solo muy pocos tienen el estándar SA 8000. La mayoría cumple certificaciones BASC (Business Alliance for Secure Commerce) G.A.P(Good Agricultural Practice).	No se tiene los estándares SA8000 sin embargo se les proporciona asistencia social permanente seguridad social y otros apoyos.	Frio aéreo desarrolla actividades de responsabilidad social de forma continua con sus trabajadores.
Porcentaje de presupuesto resultado dirigido a responsabilidad social	En el presupuesto operativo asignan 5%, sin embargo cumplen las certificaciones solicitadas por los clientes externos.	No lo tienen en el presupuesto sin embargo ha generado un modelo de responsabilidad social muy sui-generis.	3% considerado como bienestar general.

Organizaciones Agroexportadoras.

En relación a las ventajas competitivas.

- La productividad en cada organización es independiente de su tamaño y características administrativas.
- Las estructuras organizacionales de cada una de ellas se adapta a sus estrategias, se observan fundos de 20 hectáreas, de 400 hectáreas, 800 hectáreas, asimismo muchos asociados con productores, como también corporaciones que una de sus unidades de negocio son la agroexportación de espárragos.
- Existe un manejo adecuado de la logística interna y de abastecimiento en la cadena de valor.
- Han desarrollado excelentes relaciones con sus clientes externos.
- Han posicionado al espárrago peruano en el mercado externo como un producto de calidad.

En relación a las competencias educacionales.

- Han logrado desarrollar la competencia comunicacional obteniendo un clima laboral en sus trabajadores del campo y administrativos de muy alta performance observándose casi la nulidad de conflictos.
- Han obtenido la competencia de socialización aprovechado el aprendizaje sociocultural de sus trabajadores como un medio de lograr sus objetivos laborales y de productividad.
- Han incentivado el aprendizaje significativo en el campo y en la parte administrativa logrando resultados óptimos.
- Se han enfocado en mejorar la competitividad en el campo de sus productos a través de un esfuerzo constante de mejoramiento continuo lo que les ha dado excelentes resultados.
- A través del cumplimiento de los estándares de responsabilidad social han logrado la competencia respectiva.

Condiciones y Factores que afectan a las agroexportadoras y que deben de considerarse.***Condiciones de campo.***

- Productividad
- Costos
- Aprovechamiento del producto
- Oportunidad de entrega (programación)
- Otras variables no controlables

En la siguiente tabla se podrá apreciar cuáles son los factores controlables y no controlables de la agroexportación del espárrago fresco.

Tabla 10

Factores controlables y no controlables de la agroexportación.

Factores controlables	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Oportunidad • Costos internos (campo, packing) • Logística interna • Calidad
Factores no controlables	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado • Logística externa • Variables macroeconómicas • Entorno político

Las agroexportadoras a la hora de considerar estos elementos manejan muy bien sus procesos internos, pero carecen de influencia sobre los factores no controlables y eso es porque no han desarrollado **SUS CANALES DE DISTRIBUCIÓN** que les permitan desarrollar estrategias de penetración de mercado o desarrollo de nuevos mercados. Al observarla figura a continuación y vemos que gran parte del destino final del espárrago fresco va al mercado americano.

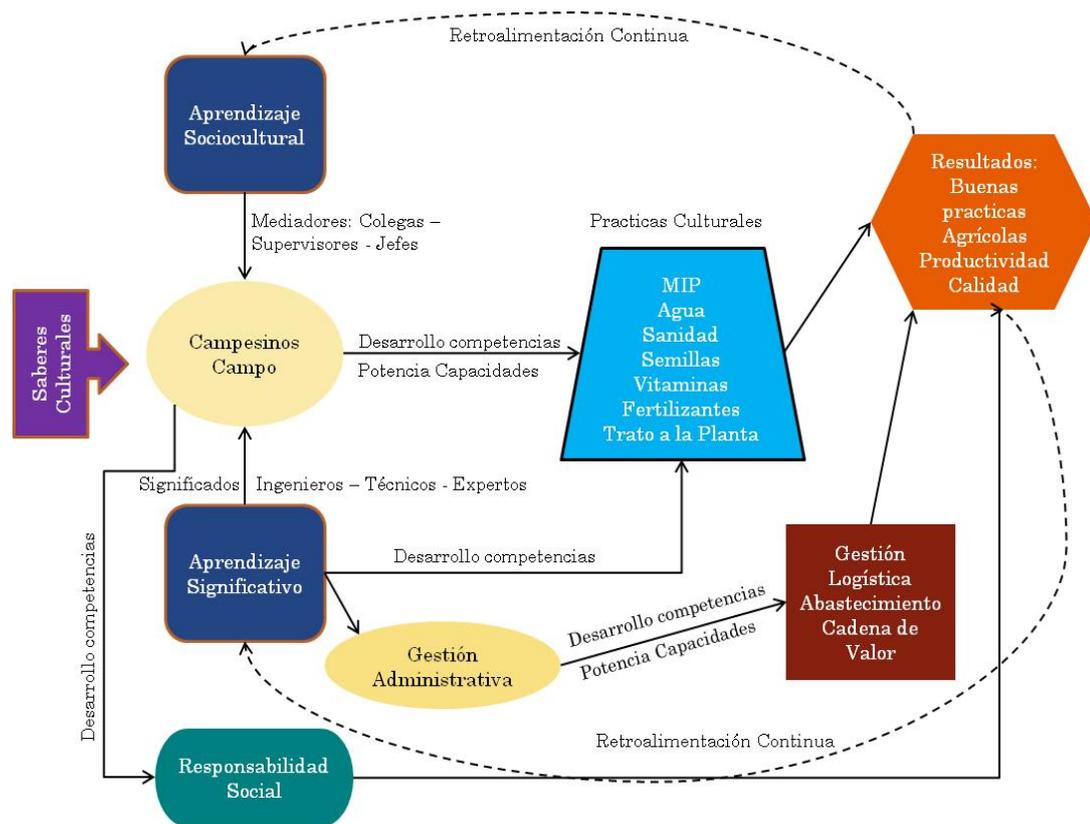


Figura 5: Desarrollo de competencias educacionales en las agroexportadoras.

La Empacadora.

En relación a las ventajas competitivas.

- La empacadora no tiene campos propios, los campos son de sus asociados, por lo tanto, son manejados directamente por ellos.
- Como empresa es el brazo comercial de sus asociados para lograr el mejor precio posible en el mercado internacional de los productos de sus socios.
- El 60% va por vía marítima y el 40% por vía aérea, el mayor volumen va a España, en segundo lugar a Inglaterra, y en tercer lugar a Italia, ese es en términos generales el abanico de destinos que se tiene del producto.
- El cumplimiento de las especificaciones técnicas de los clientes es una importante ventaja competitiva.

- El diseño de la nave en donde se encuentra las líneas de producción y frío le dan a la empacadora una versatilidad en sus procesos productivos.

En relación a las competencias educacionales.

- El resultado de los procesos de producción en los que el promedio medio entre errores o fallas es del orden de 1 a 2% presenta la actitud y aptitud de los trabajadores de la empacadora y es producto del aprendizaje socio-cultural y el aprendizaje significativo que tiene la organización como política de aprendizaje continuo y de mejoramiento de la calidad.
- Han logrado desarrollar la competencia comunicacional obteniendo un clima laboral en sus trabajadores de la planta de empaque y administrativos de muy alta performance observándose casi la nulidad de conflictos.
- Han obtenido la competencia de socialización aprovechado el aprendizaje sociocultural de sus trabajadores como un medio de lograr sus objetivos laborables y de productividad.
- Han incentivado el aprendizaje significativo en la planta y en la parte administrativa logrando resultados óptimos.
- Se han enfocado en mejorar la productividad de disminución de errores en la clasificación y trato del producto a través de un esfuerzo constante de mejoramiento continuo en el cumplimiento de las Normas Técnicas peruanas (NTP) lo que les ha dado excelentes resultados.
- A través del cumplimiento de los estándares de responsabilidad social internos o de exigencia de las organizaciones certificadoras han logrado la competencia respectiva.

A continuación se presenta la siguiente figura que permite visualizar el desarrollo de las competencias educacionales en la empacadora.

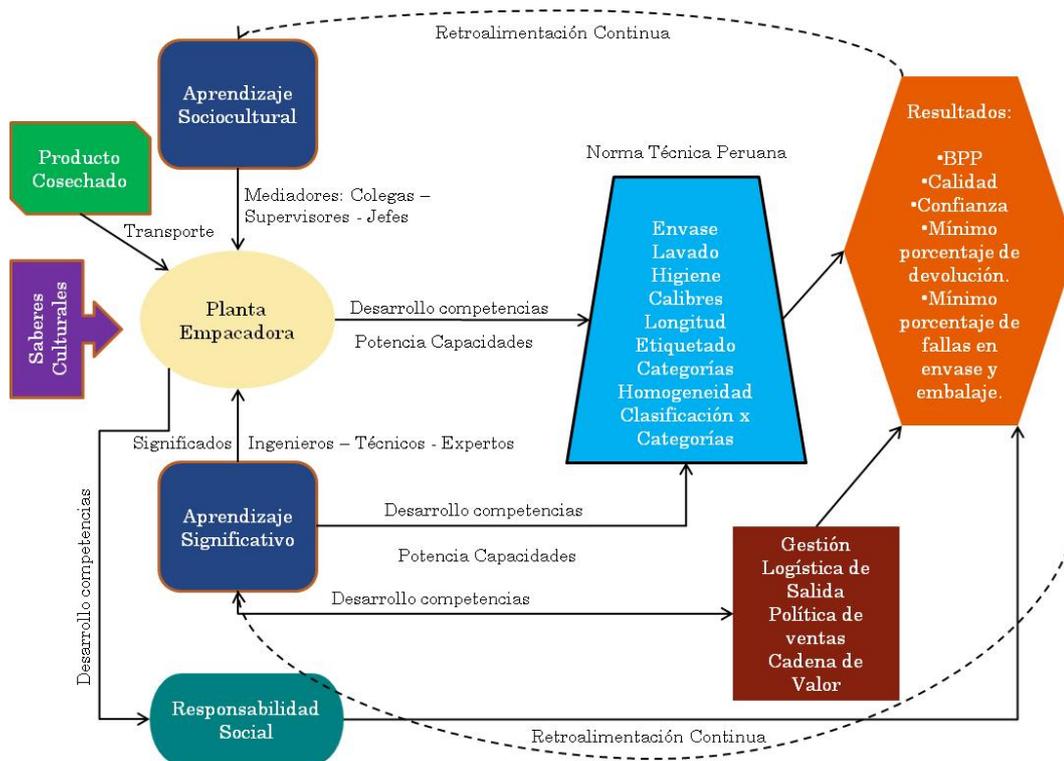


Figura6: Desarrollo de competencias educacionales en la empaedora.

La Transportadora.

En relación a las ventajas competitivas.

- La cadena de valor de la transportadora es el elemento estratégico más importante de su labor que también involucra a sus clientes internos (agroexportadores) y externos (líneas aéreas e importadores).
- Confianza de los clientes en el cumplimiento de sus funciones.
- Haber posicionado adecuadamente su imagen de marca.

En relación a las competencias educacionales.

- a) El incremento permanente en la calidad de sus operaciones a través de un diseño del proceso logístico de recojo, permanecía en rampa y entrega a la aerolínea.
- b) Formular un Plan educativo con metas y estándares por alcanzar.

- c) Conducir un programa de estandarización de compras conjuntas estandarizando los insumos y empaques logrando mayor eficiencia de sus clientes internos.
- d) Haber desarrollado un programa educativo en las organizaciones componentes del IPEH (Instituto Peruano de Espárragos y Hortalizas) a través de hacer conocer a sus cliente internos y externos.
- Sus ratios de productividad
 - Sus ratios de competitividad
 - Sus ratios de rentabilidad
- e) Se han enfocado en mejorar la productividad de disminución de errores en la clasificación y trato del producto a través de un esfuerzo constante de mejoramiento continuo en el cumplimiento de las Normas Técnicas ISO-9001 lo que les ha dado excelentes resultados.
- f) A través del cumplimiento de los estándares de responsabilidad social internos o de exigencia de las organizaciones certificadoras han logrado la competencia respectiva.

A continuación se podrá visualizar la siguiente figura que muestra el desarrollo de las competencias educacionales en la transportadora.

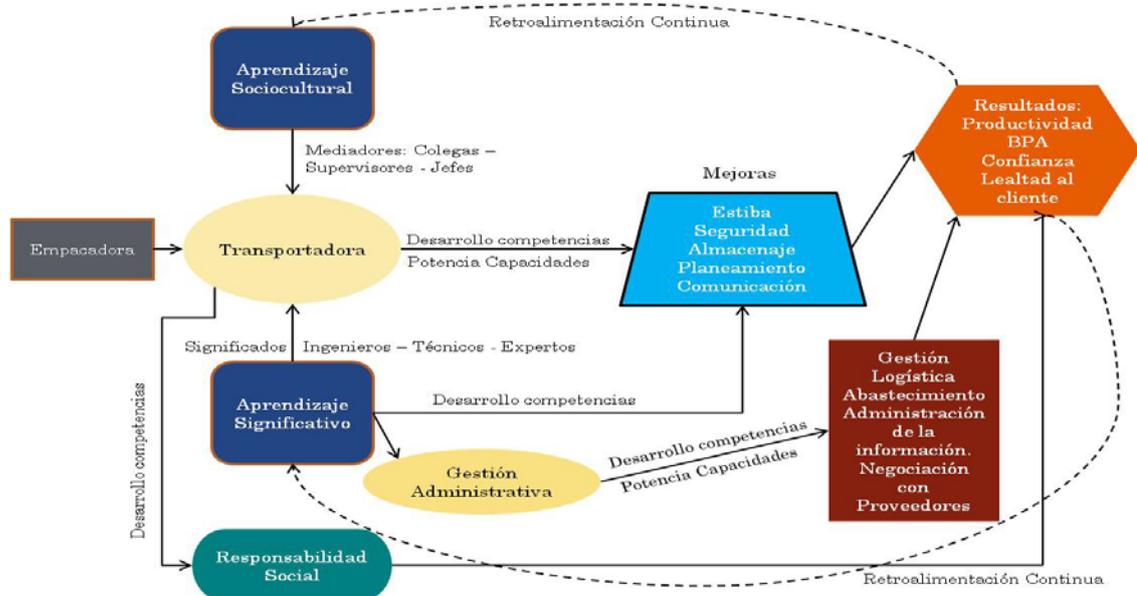


Figura 7: Desarrollo de competencias educacionales en la transportadora.

Con el fin de obtener una mejor visualización sobre el modo de analizar los resultados en el presente estudio, se presenta la siguiente figura:

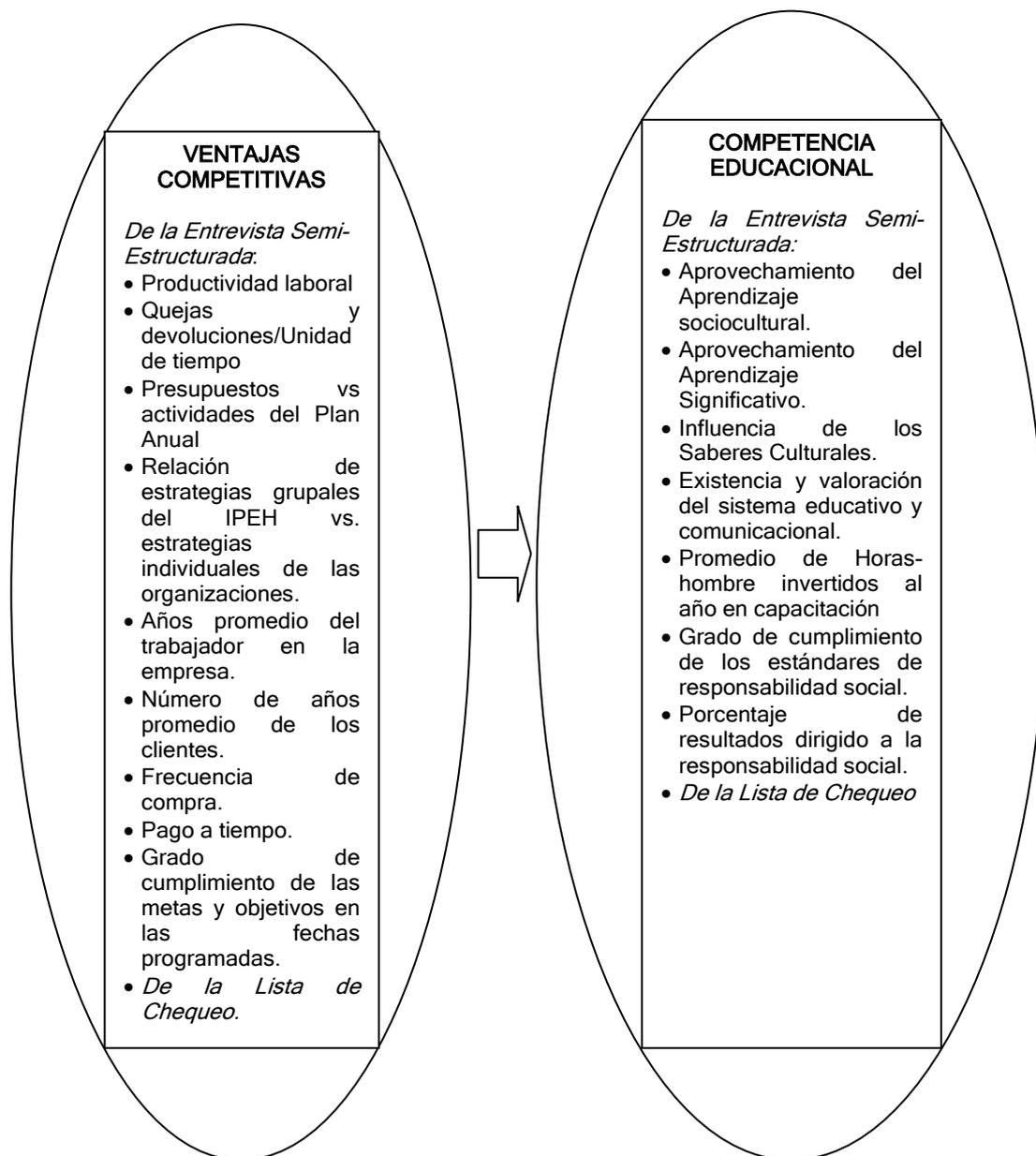


Figura 8: Relación entre las variables y sus respectivos indicadores.

A continuación se profundizarán los hallazgos encontrados en el presente estudio:

Sobre Competencias.

Se puede afirmar que existe vinculación entre las Ventajas competitivas y las competencias educacionales de las empresas agroexportadoras.

Dicha vinculación puede ser explicada en primer lugar por el énfasis que las empresas han puesto en las Competencias Educativas en la labor de transmitirles conocimientos y formación a los trabajadores del campo, a través de la contratación de los ingenieros y personal técnico calificado en estas labores educativas, como por ejemplo, el estudio del cuidado de la planta, la relación con el suelo, la importancia del uso de los agroquímicos, fertilizantes, pesticidas, a través de muchos programas realizados con instituciones públicas como el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), la Universidad Nacional Agraria de La Molina y otras universidades extranjeras especializadas en labores agrícolas.

Debe señalarse que si bien es cierto algunas empresas tienen planes de capacitación debidamente organizados. Otras utilizan la metodología de *training in job*, es decir, capacitación sobre el trabajo.

Una competencia que está íntimamente ligada a la Competencia educativa, es la Competencia de la Responsabilidad Social que permite que las empresas cuiden, estimulen y favorezcan condiciones apropiadas de educación, vivienda, salud, seguridad y bienestar en general.

Esta competencia define la importancia del trato al trabajador en muchos aspectos sobre todo a la relación con la plana gerencial de la empresa, y se da de mutuo acuerdo, observándose un sector muy favorecido en este aspecto ya sea por las presiones de las certificadoras o por el deseo de bien común que tienen los empresarios.

Asimismo, otra de las competencias más importantes es la Competencia Comunicacional que mantienen en forma adecuada los diferentes niveles jerárquicos de la organización, logrando un clima laboral adecuado que les ha permitido disminuir o eliminar muchos conflictos.

Otra competencia resaltante es la relacionada a la Competencia de Socialización, apreciándose que el hecho que los trabajadores y sus familias vivan y se eduquen en un mismo hábitat, les permiten participar en forma continua de sus creencias, fiestas, prácticas religiosas, actividades sociales de apoyo a la comunidad, facilitando de este modo, las labores de socialización tan importantes en la productividad y competitividad de las empresas.

Se encontró que la productividad en las empresas no tienen un estándar establecido por las características diferentes de su conformación como pequeños fondos, medianos fondos o parte de una corporación, así como por la formación profesional de los líderes de las organizaciones y su concepción de gestión, lo que es el resultado de una formación académica y repercute en la preparación educativa de sus trabajadores, de campo y administrativos.

Por otro lado, dadas las características del producto y la gestión que hacen del mismo en los diferentes mercados, si se observó rasgos de competitividad en los diferentes mercados seleccionados de Europa y Estados Unidos.

Sobre Ventajas Competitivas.

Estas ventajas competitivas tienen una base importante en la cadena de valor de las diferentes organizaciones, algunas de ellas, su cadena de valor termina en el acopiador o dealer. Otras en la empaedora y otras en la compañía de transporte. Sin embargo, la mayoría de ellas las obtiene por una buena administración de las diversas actividades principales y actividades de apoyo de la cadena de valor.

Normalmente sus productos son de calidad y reconocidos y aceptados en los diferentes mercados.

Por lo tanto, se ha observado que el proceso educativo y de aprendizaje en las diferente organizaciones altera de manera significativa las competencias de socialización, comunicacional y de responsabilidad social, que son la base de las Ventajas Competitivas actuales, como por ejemplo, que los Planes educativos en las empresas agroexportadoras sean desarrolladas con más vigor en las labores

culturales del campo, más no así, en las labores administrativas ocasionando que durante la última crisis financiera los entes administrativos no estuvieran adecuadamente informados de las últimas técnicas de gestión.

Por lo cual, en base a lo anteriormente descrito se puede afirmar que existe vinculación entre las Ventajas competitivas y las Competencias educacionales en las empresas agroexportadoras.

Pudiéndose comprobar que las competencias educacionales relacionadas a la forma de aprendizaje influyen directamente en las competencias comunicacionales, sociales y de responsabilidad social, convirtiéndose en la base principal o el centro de gravedad de las Ventajas Competitivas de las organizaciones, de allí su importancia y trascendencia para el desarrollo del valor agregado de los productos.

Con el fin de apreciar la vinculación entre las Competencias se podrá visualizar la siguiente figura:

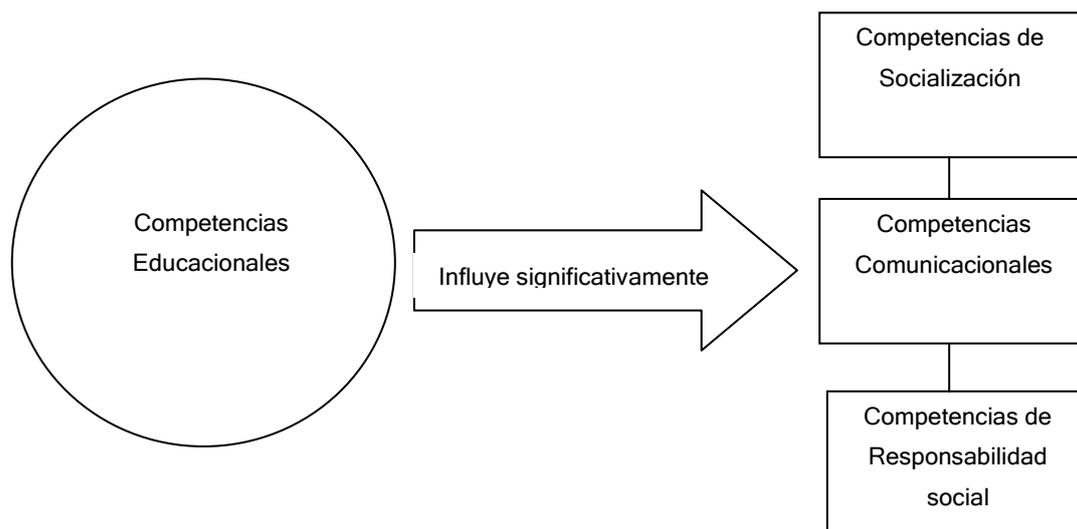


Figura 9: Competencias Educativas como base de las Ventajas Competitivas actuales en las organizaciones

Por otro lado, para poder comprender más profundamente la vinculación entre las ventajas competitivas y las competencias en la gestión de las organizaciones rurales de agroexportación de espárragos, se examinaron los objetivos específicos:

1er.ObjetivoEspecífico: Identificar las ventajas competitivas que utilizan con mayor frecuencia las empresas del sector rural agro-exportador esparraguero; se halló que existe un desarrollo de labores culturales en el campo que les han permitido una tecnificación del producto dando por resultado que sea altamente diferenciado en los mercados externos. Otra ventaja competitiva en las plantas empacadoras es el manejo adecuado de la cadena de valor de preparación del producto para el mercado externo sobre todo en la producción, preparación y empaque como actividades principales. En la transportadora la eficiencia en la recepción, almacenamiento, mantenimiento de las características de frío y entrega a la logística de salida. Así como otra ventaja competitiva es el manejo adecuado en sus entregas y trato adecuado a los clientes.

2do.Objetivo Específico: Analizar los tipos de competencias que son las más adecuadas y resaltantes; se encontró que la competencia comunicacional entre los mandos medios y el personal de campo, así como el personal de planta permiten muy pocos problemas en la cosecha y el trato de la planta del espárrago fresco.

Otra competencia trascendental es la relacionada al entrenamiento en el puesto de trabajo que ha permitido una mayor productividad del trabajador en sus horas laborables.

3er.Objetivo Específico: Comprender las características del ambiente laboral que facilitan el éxito; se encontró que existe una sinergia del esfuerzo de los directivos con los trabajadores del campo, debido a que estas organizaciones establecen sistemas de responsabilidad social altamente significativos que permiten una continuidad de las labores de los trabajadores por el desarrollo adecuado de un clima laboral alto y por ende una óptima cultura organizacional.

Para poder profundizar en los hallazgos de forma más amplia se podrán encontrar en las entrevistas semi estructuradas realizadas en el Anexo D.

Responsabilidad Social.

La empresa agroexportadora Agrícola Huarmey S.A. liderada por Carlos Farah, se constituye en un ejemplo, pues desarrolla actividades relacionadas con la responsabilidad social, en la cual observamos la importancia de actividades educativas:

Responsabilidad Social con los trabajadores.

1.- Educativas:

- Charlas de Violencia Familiar: Dirigido por el Centro Emergencia Mujer – Callao.



- Charla de Primeros Auxilios y manejos de Extintores: Dirigido por Defensa Civil de la Municipalidad de Carmen de la Legua.
- Charla de prevención e información contra el uso de Drogas: Dirigido por el Sr. Cesar Mesarina, Director de la Oficina Central contra Drogas.
- Charla Estilos de Vida Saludables: Dirigido por la Doctora Milagros Diego de los Santos



- Charlas informativas sobre el Seguro Regular Essalud y Prestaciones Económicas: Dirigido por las Trabajadoras Sociales de la Empresa Desarrollo Agrícola.



- **Talleres Psicológicos:**
Temas: Liderazgo, Resolución de Conflictos, Técnicas de Relajación, Trabajo en Equipos.
Dirigido por el Psicólogo Javier Ibargüen Zarate.



2.- De Salud:

- **Campaña Médica en las instalaciones de la empresa:** Dirigido por EsSalud



- **Campaña Oftalmológica en las instalaciones de la empresa:** Dirigido por Mundo Médico General S.A.C.



Personal de Campo.

- Charlas de TBC al personal de campo: Dirigido por Essalud.
- Campaña Oftalmológica al personal de campo: Dirigido por Mundo Médico General S.A.C.
- Charla sobre la Salud oral: Dirigida por el Dr. Elmer Flores Pérez.
- Lumbalgia y cervicalgia: Dirigido por la Lic. Idania Romero Carreño.
- Formación de brigadas y capacitación de Primeros Auxilios: Dirigido por la Lic. Aleida Ladero Cabanilla CEPRIT.
- Enfermedades preventivas: diabetes, hipertensión, colesterol: Dirigido por el Dr. Edgar Lizárraga Avalos.
- Higiene e inocuidad alimentaria: Dirigido por el Ing. Juan Carlos Mendoza
- Seguridad industrial y bienestar del trabajador: Dirigido por el Ing. Juan Carlos Mendoza.
- Charla sobre buenas prácticas agrícolas: Dirigida por la Enf. Marleny García
- Prevención de infecciones respiratorias agudas: Dirigido por la Lic. Aleida Girón Crispin.
- Prevención de posturas: Dirigido por la Lic. Idania Romero Carreño.

- “Previniendo el abuso sexual en niños y adolescentes”: Dirigido por Lili Morante - Promotora del centro de emergencia Mujer, Kroker Cochachín Castillo - Asesor Legal del Centro Emergencia Mujer.
- Reconocimientos de enfermedades transmitidas por alimentos: Dirigida por la Enf. Marleny García.



Con el fin de enriquecer y complementar la presentación de los resultados obtenidos, en el Anexo D se podrán apreciar los análisis de las entrevistas realizadas a los participantes.

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Discusión

La discusión de la presente investigación se organiza en base a los objetivos, para lo cual en primer lugar se analizan las implicancias de los resultados obtenidos, en segundo lugar se contrastan los hallazgos con investigaciones similares; y en tercer lugar se plantean las limitaciones del estudio.

Para conducir el análisis de las implicancias de los resultados, se toman como referencia los aportes planteados por Porter (1989) quien ha investigado ampliamente el concepto de ventajas competitivas.

Así como Vigostky (Citado en Harry, 2003) en relación a la pedagogía y el aprendizaje socio-cultural, y Ausubel (2002) en relación al aprendizaje significativo.

Como se ha podido apreciar en los resultados obtenidos, se ha hallado una relación significativa entre las Ventajas competitivas y las Competencias educacionales en las empresas agroexportadoras.

Agregando valor a través de la educación.

En los trabajadores del campo se presentan dos situaciones bastante diferenciadas, aquellos pertenecientes al equipo técnico como la asistencia técnica y las labores culturales, es un núcleo permanente de trabajo en el campo; y otro grupo mayoritario y de menor calificación que tienen las labores principalmente de cosecha y acopio de las plantas que están en estado de poder efectuarlos.

Las herramientas educacionales que el grupo técnico implementa con el personal de campo a su cargo es el de formación de competencias y el de brindar conocimiento esto permite lograr una mayor optimización en el proceso de sembrado, crecimiento y cosecha, lo cual facilita detectar a tiempo muchos problemas en las plantas que se pueden presentar durante su desarrollo como por ejemplo, crecimientos anómalos, presencia de agentes externos que merman su

capacidad productiva o su crecimiento; o actividades del medio ambiente que las afectan.

Las actitudes en el personal menos calificado normalmente se dan por la forma voluntaria de acceder a esos trabajos, demostrando mucha solidaridad y apoyo entre ellos, así como climas laborales adecuados. Generalmente son personas con poca instrucción académica pero con muchos saberes culturales propios de la zona donde viven y de las experiencias en este tipo de trabajo.

Las competencias educacionales que tienen el personal técnico del campo generalmente están relacionados a un aprendizaje continuo en los procesos de calidad, por ende este tipo de organizaciones desarrolla competencias comunicacionales de forma sostenida que permiten difundir información técnica a estos mandos medios que tienen la responsabilidad de optimizar no sólo los recursos humanos que tienen a su cargo, sino también optimizar la producción de la planta.

Se ha observado que estas aptitudes han ido mejorando en el personal técnico del campo siendo afectadas beneficiosamente por las adaptaciones que tienen que hacer las empresas agroexportadoras a las certificaciones que son requeridas por los clientes. Normalmente estas exigencias hacen que las actitudes del personal de mando medio en el campo tengan características de deseo de aprendizaje, investigación y permanente contrastación con la realidad.

En relación a las Competencias educacionales, la importancia del aprendizaje y la interiorización sobre normas impartidas a los trabajadores, principalmente sobre la calidad de los espárragos, higiene, salud, seguridad y bienestar laboral, es otro de los elementos importantes en el desarrollo de las capacidades locales, pues facilita la reducción de pérdidas y minimiza la exposición de los trabajadores a agroquímicos y otros riesgos, lo que redundará en un incremento del grado de eficiencia de los trabajadores.

Las Agroexportadoras.

Es importante enfatizar que las organizaciones agroexportadoras participantes del IPEH cuentan con un convenio con el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) para el desarrollo conjunto del Manual Integrado de Plagas (MIP) en zonas piloto de los principales valles productores de espárrago, a través del Proyecto: “Manejo integrado de plagas del espárrago con énfasis en *Copitarsia* incomoda en los principales valles agroexportadores del Perú”.

Esta decisión ha conllevado a un Plan de Educación a los mandos medios y los trabajadores del campo en soluciones de control de plagas aplicando control biológico y reduciendo el uso de agroquímicos, lo que permite un mayor control de la evolución en el crecimiento normal de la planta del espárrago y por ende mayor productividad de la misma, lo que le da en el mercado europeo una mayor competitividad.

Durante el crecimiento de la planta se ha desarrollado el siguiente plan educativo antes de llevarlos a la empacadora:

- Que los tallos estén íntegros.
- Estar sanos y exentos de podredumbre o deterioro que hagan que no sean aptos para el consumo.
- Estar limpios y exentos de cualquier materia extraña visible.
- Estar exentos de plagas que afecten el aspecto general del producto.
- Estar exentos de daños causados por plagas.
- Estar exentos por daños causados por deshidratación.
- Estar exentos de daños causados por frío.
- Estar exentos de humedad externa anormal, salvo la condensación a su remoción a una cámara frigorífica.
- Estar exentos de cualquier olor y/o sabor extraños.
- Tener un aspecto y olor frescos.
- Estar exentos de magulladuras.
- Estar exentos de daños causados por un lavado o remojo inadecuado.

Se está desarrollando con el Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA) un mejoramiento genético, manejo agronómico, fisiología de la planta y manejo postcosecha a través de un proceso educativo y de investigación en el campo de forma permanente con los ingenieros, técnicos y personal.

Las certificaciones han facilitado la labor educativa en el campo ya que han conseguido una atención preferencial no solo por el cumplimiento, sino por la conducta y mejoramiento de las condiciones de trabajo de toda la organización.

La Empacadora.

En relación a la empacadora han visualizado el desarrollo de las competencias educacionales bajo dos ambientes, el ambiente externo y el ambiente interno, si bien es cierto las especificaciones técnicas están establecidas, el desarrollo permanente de las competencias educacionales en el ambiente interno es imprescindible, estas son las competencias que el personal de la empacadora las ejecuta permanentemente.

- a) Clasificación: Los espárragos se definen en función de tres categorías, sean categoría extra, categoría I o categoría II.
- b) Calibración: Se refiere al diámetro de los turiones medido a una longitud determinada.
- c) Tolerancias: En cada envase se permiten tolerancias de calidad, calibre y longitud para los productos que no satisfagan los requisitos de la categoría indicada.
- d) Presentación: El contenido de cada envase unitario o de cada manojo de un mismo envase deberá ser homogéneo y estar constituido únicamente por espárragos del mismo origen, calidad, grupo de color, longitud y calibre. Y los espárragos deberán envasarse de manera que el producto quede debidamente protegido.
- e) Marcado o etiquetado: Si el producto no es visible desde el exterior, cada envase deberá etiquetarse con el nombre del producto y, facultativamente, con el de la variedad. En general cada producto debe estar identificado y especificarse su naturaleza.

- f) Contaminantes: No deben excederse los niveles máximos permitidos para metales pesados o residuos de plaguicidas.
- g) Higiene: Se recomienda que los productos regulados por las disposiciones de la Norma Técnica Peruana se preparen y manipulen de conformidad con las secciones apropiadas del CAC/RCP 1, CAC/RCP 53 y otros textos del Codex pertinentes, como los códigos de prácticas y códigos de prácticas de higiene NTP 209.401, así como la reglamentación nacional vigente.

En la siguiente figura se podrán apreciar las competencias educativas en las empacadoras.

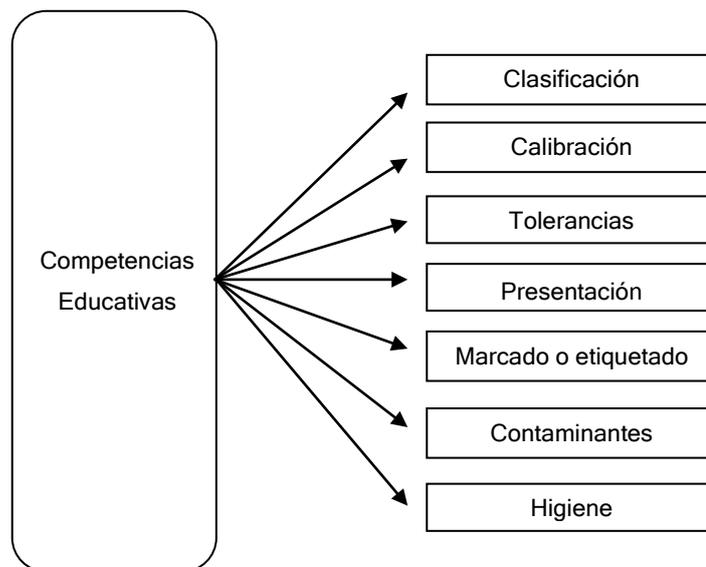


Figura 10: Competencias educativas en las Empacadoras.

La Transportadora.

Respecto a las actitudes de los trabajadores, existe un buen clima laboral, que representa un deseo de colaborar con los objetivos de la empresa y la lealtad hacia ella.

En relación a las aptitudes que tienen, están la capacitación en sus puestos de trabajo que permite disminuir las fallas o errores en sus operaciones diarias que realizan en su entorno laboral.

Respecto a las Competencias educativas se encontró que se trabaja el incremento de la calidad del producto, que se alcanza a través de un diseño del proceso logístico de recojo, tiempo de permanecía en rampa logrando una disminución de 4 a 1 horas, asimismo un control de calidad pre-embarque, que ha sido logrado en base a un Plan Educativo al personal de rampa que fue diseñado en base a estándares de gestión en los diferentes niveles de la organización.

La Competencia educativa y de información del mercado, se encontró que la empresa transportadora brinda a la industria un reporte de las exportaciones diarias por exportador a los cinco principales destinos. Del mismo modo, con la participación de todos los productores, elabora una proyección general de exportaciones para toda la campaña, semana por semana, permitiendo programar la contratación de aeronaves y abastecimiento de los diversos insumos. Esta información se comparte con los recibidores (clientes) para un mejor manejo de las ventas en destino.

El Programa de estandarización y compras conjuntas conducido por la empresa transportadora ha permitido, en primer lugar, estandarizar los insumos de empaque y consecuentemente lograr un mayor grado de eficiencia en los proveedores de insumos, así como facilitar una mejor organización y negociación de las compras.

La mencionada organización ha desarrollado un programa educativo en las organizaciones componentes del IPEH y en otros mercados al hacer ver la importancia del estudio de:

- Sus ratios de productividad.
- Sus ratios de competitividad.
- Sus ratios de rentabilidad.

Las organizaciones del IPEH tienen la información actualizada al detalle del comportamiento del mercado lo que las obliga a actualizar o corregir las demoras, fallas de planeamiento y logística de entrega.

A continuación se realizará un análisis más profundo de los elementos más importantes que contribuyen a explicar los hallazgos de la presente investigación.

La pobreza rural.

Al examinar la realidad educativa de las zonas rurales en nuestro país se encuentran serios déficits a nivel de la formación y preparación de las personas que se dedican a la agricultura.

En tal sentido, se considera que las causas de la pobreza y del subdesarrollo rural en el Perú son la inadecuación e insuficiencia de los conocimientos que poseen los habitantes del campo.

Es decir, este consenso indica que existe pobreza rural no tanto porque a los pobres siempre les falten recursos productivos, sino porque les faltan las competencias necesarias (conocimientos, aptitudes, habilidades, valores y hasta actitudes) para que quieran, sepan y puedan corregir sus propias ineficiencias y utilizar los recursos disponibles, con mayor racionalidad, eficiencia y productividad.

Esto significa que la pobreza y el subdesarrollo rural son consecuencias directas de las inadecuaciones y "disfuncionalidades" del anacrónico sistema de educación rural que existe en el Perú.

En las entrevistas realizadas con jefes de campo, y personal con experiencia en las labores del campo, expresan que las pocas escuelas rurales en el Perú, están otorgando una formación divorciada de las más elementales e inmediatas necesidades de vida y de trabajo imperantes en el campo; enseñan a los niños muchos conocimientos irrelevantes, en vez de enseñarles contenidos más pragmáticos que ellos puedan utilizar y aplicar en la corrección de sus ineficiencias y en la solución de sus problemas cotidianos. Es verdaderamente impresionante el "desencuentro" existente entre el "qué y cómo" estas escuelas deberían enseñar y "el qué y cómo" están enseñando en la actualidad.

La educación formal rural.

Las facultades de ciencias agrarias y algunas escuelas agro técnica están formando técnicos y profesionales muy teóricos quienes, al egresar, sencillamente no están en condiciones de solucionar los problemas más elementales de los agricultores, lo que a su vez es la principal causa de la ineficacia de los servicios de extensión rural, porque los extensionistas no están preparados, ni técnica ni metodológicamente, para enseñar a los agricultores y éstos no están preparados para asimilar las enseñanzas que los extensionistas les transmiten.

Por eso en el presente estudio se considera que los proyectos de desarrollo rural recién tendrán éxito después que proporcionen a los campesinos y agricultores, en primerísimo lugar, el saber y el saber hacer para que puedan actuar como constructores del desarrollo (personal, familiar, comunitario, municipal, etc.).

En el medio rural el recurso más abundante, y potencialmente más eficaz para generar riqueza y prosperidad, son las propias familias rurales. Sin embargo, de poco sirve disponer de familias que tienen potencialidades latentes. Por eso, es necesario que los proyectos tengan el objetivo y la capacidad de transformar ese abundante factor potencial en un eficiente factor real de desarrollo que redunde en beneficio no sólo del sector, sino del país en su conjunto.

Entonces la solución más apropiada consiste en ofrecerles una educación útil, funcional e instrumental que les enseñe a producir con mayor eficiencia y rentabilidad, aunque no accedan a recursos materiales y financieros adicionales a los que ellos ya poseen. Proporcionándoles una educación orientada al auto desarrollo, de esta manera las personas pobres quienes actualmente hacen parte del problema, pasarán a hacer parte de la solución. Con ello se tendrá una menor cantidad de familias rurales reivindicando infructuosamente recursos al Ministerio de Agricultura y una mayor cantidad de ellas generando dichos recursos en sus propias parcelas, al practicar una agricultura más eficiente, más productiva y más rentable.

Si se examinan más de cerca la situación de las escuelas rurales se pueden encontrar que urgen las siguientes acciones:

Los directores y profesores de las facultades de pedagogía reconozcan que gran parte de la mala calidad educativa de las escuelas fundamentales rurales, y también de las urbanas, se debe a la inadecuada formación de los maestros que de ellas egresan.

Los directores y profesores de las facultades de ciencias agrarias y de las escuelas agrotécnicas reconozcan que la principal causa del desempleo de sus egresados y del modesto impacto de cambio de los servicios de extensión rural es la inadecuada y teórica formación de los profesionales y técnicos que ellas están formando.

Los directores y profesores de las escuelas fundamentales rurales reconozcan que gran parte de la repitencia y de la deserción escolar y también del subdesarrollo imperante en las zonas rurales se deben a la descontextualización e irrelevancia de muchos de sus contenidos curriculares.

Los directores y extensionistas de los servicios estatales de extensión rural reconozcan que gran parte de la falta de rentabilidad en la agricultura y de la pobreza rural se debe a que dichos servicios -por debilidades técnicas, inadecuaciones metodológicas y rigideces burocráticas- no están siendo capaces de difundir, rápida y masivamente, tecnologías de fácil adopción y de bajo costo, con el propósito de que los propios agricultores puedan solucionar sus problemas, sin necesidad de ayudas paternalistas.

En 2004, Vexler (Citado en Hidalgo, s.a.) señala que las cifras, son elocuentes y hablan por sí solas. La tasa neta de cobertura en áreas rurales en el Perú tan solo llega al 43% en educación inicial, 90.2% en primaria y 52,6% en secundaria; las tasa de conclusión de primaria y secundaria ascienden al 59% y 24% respectivamente. Así mismo, la elevada deserción escolar (3,9% en primaria y 6,8% en secundaria) y las altas tasas de repitencia –el 12,8% de la población rural desaprueba primaria y el 9,7% la secundaria- . Se presenta, también el porcentaje de niños que no acceden a la escuela debido a su limitada situación económica. El

8,2% de varones y el 14,2% de mujeres. Estos grupos pasan luego a engrosar la estadísticas de analfabetos en el Perú, cuyos mayores porcentajes se encuentran en las zonas rurales (12,1%) y en la población femenina (37,0%).

De acuerdo a la Oficina de Coordinación para el Desarrollo Educativo Rural del Ministerio de Educación (2004), citado en Hidalgo (s.a.) el déficit de la cobertura educativa se agudiza por la pésima calidad del servicio que se brinda en las escuelas rurales que son multigrados o unidocentes; es decir, escuelas atendidas por uno o dos docentes responsables de todos los grados escolares. En el Perú existen cerca de 24 mil centros educativos de primaria de menores multigrados, que representan el 73% de las escuelas primarias del país. El 32,1% de la matrícula total de primaria es atendida en escuelas multigradas y 33,9% de maestros enseña en ellas. El 90% de Instituciones Educativas de Primaria rurales son atendidos por docentes con más de un grado a su cargo.

La zona rural, diversa y compleja por las particularidades geográficas y culturales de los centros poblados, comunidades y caseríos, unos ubicados en el litoral de la costa; otros en la sierra y también en la ceja de selva, acoge escuelas multigrados con singularidades propias pero con problemas comunes como la precaria infraestructura, mobiliario y equipamiento inexistente; aislamiento, pobreza extrema en la población; altas tasas de desnutrición, problemas de salud, extra edad y retraso escolar en los alumnos (Hidalgo, s.a.).

Soberón (Citado en Falcón, 2011) manifestó que los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes 2009 muestran claramente que estas brechas son cada vez más grandes, pues solo el 11.6% de estudiantes de segundo grado del área rural comprende lo que lee, un 48.5% aún se encuentra en proceso de aprendizaje y el 39.9% simplemente no comprende; frente a un 28.9% de la zona urbana que si logra aprendizajes.

Unido al anterior panorama, se debe recalcar lo que se ha encontrado en el trabajo en el sector rural, donde de manera similar a otros países, se halla que existe un mercado de trabajo segmentado no solo entre personal calificado y no calificado, sino entre mano de obra femenina y masculina, indígena y no indígena. Lo que genera que paralelamente a una producción sofisticada, que integra

métodos y tecnologías modernas, se encuentra una mano de obra sometida a diferentes formas de discriminación o "minorización". Algo con lo que coinciden plenamente otros autores (Véase Carton de Grammont, 2003).

Concepto de minorización.

El concepto de minorización ha sido utilizado por Etienne Balibar e Imanuel Wallerstein, 1989 (Citado en Carton de Grammont, 2003) para dar cuenta de cómo la edad, la raza o el sexo biológico se convierten en estigmas de alteridad que suponen jerarquía y desigualdad entre los trabajadores.

Si bien es cierto, en algunos casos se comienzan a desarrollar otras formas de empleo, como los equipos de trabajo especializados que pueden contratarse para desempeñar tareas específicas y con mejores remuneraciones, sigue prevaleciendo el empleo no-calificado, de trabajadores contratados en condiciones de extrema precarización.

Lo que a juicio de Carton de Grammont (2003) mantiene un mercado de trabajo dual basado por un lado en el uso intensivo de fuerza de trabajo no-calificada, compuesta por migrantes, indígenas, mujeres, niños en situación de minorización, contratados básicamente para las cosechas y para otras tareas puntuales que se realizan en la producción masiva. Allí, el empleo se basa en una flexibilidad cuantitativa (trabajo temporal, sin horarios fijos, pago por tarea o por pieza, etc.). Por otro lado, tiene un sector moderno, que integra elementos de una flexibilidad cualitativa (con exigencias de calificación, polivalencia e implicación para la fuerza de trabajo) pero en donde se mantienen las condiciones de empleo precario, y una segmentación sexual de la fuerza de trabajo que permite mantener bajos salarios entre los trabajadores.

Si bien es cierto el incremento del trabajo asalariado en el campo ha tenido efectos en la disminución de los índices de pobreza en el medio (Cortés, 2005 Citado en De Luna, 2007), es necesario cambiar la realidad actual que se vive en el sector agroexportador, de allí la importancia del factor educativo, como fuente generadora no sólo de nuevos conocimientos, capacidades y recursos utilizados para la prosperidad de las empresas, sino también en cuanto son medios de una

mayor calidad de vida, traducidas en más acceso a las fuentes de información, cultura, vivienda y salud, entre otros aspectos.

La influencia del medio ambiente directo e indirecto.

A continuación, se realiza un análisis de cómo el medio ambiente directo e indirecto ha influido en los resultados obtenidos en el presente estudio.

a) Medio ambiente indirecto.

En relación al ambiente indirecto se hallan las siguientes variables. La primera crisis financiera internacional y sus secuelas en las políticas económicas de cada país como es la reducción de los gastos fiscales, la disminución de las demandas de productos agrícolas, el desempleo en las estructuras productivas y en los flujos productivos de los canales de distribución internacional.

Otra variable fundamental es el cambio climático que altera la metamorfosis de las plantas y sus ciclos vitales, al alterar los aspectos meteorológicos y por ende el ciclo de la planta y sus productos, ya sea por sequías o exceso de lluvias, presentación de nuevas plagas.

La variable política también es trascendente porque involucra el control social de los equilibrios sociales y alteran éstos, ocasionando cuellos de botellas en los transportes y actividades laborales cuando se produce una disfunción social inadecuada.

La variable política también está más constreñida en el caso de la presente investigación al esfuerzo en la reducción de la extrema pobreza, la desnutrición crónica y aspectos de infraestructura social más que a aspectos productivos o de índole de innovación.

La innovación en el área agrícola- rural debe devenir en una política de estado congruente con la apertura de los mercados a los productos externos, de lo contrario ya se están creando bolsones improductivos, y desempleo producto del abandono de la asistencia técnica en el campo, sin embargo esto puede ser

medianamente solucionado con la asignación de capital de créditos para la adquisición de activos especializados.

Asimismo una restricción en la política monetaria, en este caso ya sea para contener la inflación pero sobre todo para controlar la caída del tipo de cambio, hace que las organizaciones agro exportadoras estén en un constante péndulo, al recibir altibajos en la cotización de sus productos al estar supeditados a la política cambiaria del Banco Central de Reserva.

La mayoría de las empresas han llegado a reconocer dos tipos de estrategias: estrategia de unidad de negocio y estrategia corporativa. En el caso del IPEH desarrollaría una estrategia corporativa y las empresas agroexportadoras estrategias de unidad de negocio. El IPEH al actuar como corporación ha logrado conseguir la sinergia en muchos casos en las áreas de abastecimiento de sus proveedores así como en el área técnica del trabajo en el campo el control de plagas u otros. Donde no han logrado sinergias en conseguir mejores precios de los fletes aéreos y marítimos así como el proceso de ventas.

Normalmente las empresas en sus estrategias globales desarrollan primariamente un mercado interno, posteriormente exportan a través de *brokers* o representantes, para posteriormente poner su marca en ese territorio. Por ende se establecen en el territorio a donde van a operar. Eso no ha pasado con las empresas agro exportadoras del espárrago no han tenido la experiencia de desarrollar un mercado interno por lo que se les hace muy complicado poder desarrollarlo en el extranjero por ello lo más adecuado según ellos es vender sus productos en algunos casos a las emparadoras al barrer en el mismo campo o a través de bróker u mayoristas. Sin embargo eso es muy limitante ya que no permite crecer la marca ya que están a expensas de la estrategia del canal.

b. Medio ambiente directo.

Función del Instituto Peruano de Espárragos y Hortalizas (IPEH).

Se considera que el IPEH debe desarrollar una estrategia horizontal. ¿Qué es una estrategia horizontal? Una estrategia horizontal es un conjunto coordinado

de metas y políticas a través de unidades de negocio distintas pero interrelacionadas, no reemplaza o elimina la estrategia de las unidades de negocio. Es el mecanismo por medio del cual el IPEH aumentaría las ventajas competitivas de las empresas agro exportadoras que las conforman. La estrategia horizontal es un concepto de estrategia de grupo, sector empresa basada en la ventaja competitiva, no en las consideraciones financieras. Pero requiere de una estructura organizacional con los mecanismos adecuados.

Por otro lado, se considera que un proceso es un conjunto de actividades que como bien dice Porter (1991) generan valor. Se detectó a niveles estratégicos que había tres subsistemas pertenecientes y que relacionaban a esta institución los agros exportadores, la empaedora y la cadena de frío. Eran propios de la cadena de valor del sistema, en las logísticas de ingreso, operaciones logísticas de salida, marketing y ventas. Cuando se desarrollaron los instrumentos indicadores, se realizaron varios conjuntos y subconjuntos.

De acuerdo con Hamel (2007), la innovación en la gestión tiende a traducirse en una ventaja competitiva cuando se cumplen una o más de tres condiciones: que la innovación este apoyada en un principio administrativo novedoso, el cual cuestione una conducta anterior, que la innovación sea sistémica y abarque una amplia gama de de métodos y procesos y que la innovación forme parte de un programa constante de invención acelerada que permita la acumulación del progreso en el tiempo.

Esto no se da pero debería darse en los ambientes del gobierno central, los gobiernos se dan algo en las organizaciones privadas. Pero como señala Porter, los determinantes de la ventaja nacional son la estrategia y estructura del sector, la condiciones de los factores, las condiciones de la demanda y los sectores conexos y de apoyo, muestran una fortaleza por parte de los agro exportadores en el producto de los espárragos frescos al tratar de reducir la brecha en las condiciones de los factores al tratar de manejar su capacidad financiera económica, la mano de obra y el buen trato al campo y las plantas y conseguir sectores de apoyo complementario sin embargo la estrategia del sector no es única porque la características de los diferentes actores así lo ameritan.

Uno de las reflexiones más importantes que se infieren a partir de los hallazgos es que normalmente las organizaciones que han desarrollado mercados, primero lo han desarrollado en su país. En el caso del Perú, los agro exportadores de espárragos, no han desarrollado el mercado interno, todo lo contrario, han desarrollado el mercado externo. Aquí hay un tema un poco preocupante, porque normalmente el proceso de ganar un mercado, tiene una serie de etapas, una de las etapas es desarrollar el mercado interno y posteriormente, hay un representante, hay una oficina y desarrollan la marca en los diferentes mercados. Con los agro-exportadores que han sido entrevistados se puede apreciar que estos no manejan el concepto de posicionar mucho su marca sino, lo hacen a través de un canal de distribución con clientes que tienen. Va a llegar el momento en que va a limitar el crecimiento, considerando la competencia que hay de China, de México u otros países donde pueden existir de repente condiciones favorables.

Lo recomendable es que la industria en su conjunto tendría que ver la forma de desarrollar nuevos canales de distribución, llegar a segmentos de mercados finales. Actualmente por lo general están llegando a los *brokers*, llegan de Miami, de los Ángeles, etc., y ellos distribuyen a otros estados y distribuyen a otro nivel de organización, a las cadenas o a las pequeñas tiendas y ahí se puede ver la diferencia del precio final que EUA está pagando, probablemente en esa parte, en el mercado final, hay más margen, hay más creación de valor que en la parte del cliente final.

Wheeler (2000) expresa que la gestión de canales es algo más que distribución logística es una manera de pensar, una manera de formar nuevas conexiones con los clientes a fin de explotar nuevas oportunidades comerciales. Un canal es la esencia del modo en que interactúan los clientes y el ambiente del negocio, el flujo de bienes y servicios.

Se puede poner un ejemplo sencillo: Unos mayoristas o tienda de abarrotes preferirán el canal tradicional de los *brokers*, o los consumidores finales preferirían hacer sus compras por internet, teléfono ya que le daría varias utilidades, la utilidad de lugar saber que los espárragos peruanos por las condiciones climáticas siempre van a tener disponibilidad de oferta, utilidad de tiempo porque se pueden programar los flujos de tiempo de embarque y distribución y, sobre utilidad de propiedad ya

que lo pueden tener como propiedad cuando lo deseen utilizando plataformas aéreas u otros tipos de acuerdo al momento de su disponibilidad.

La gestión de canales, pues, es una manera sistemática de llegar a los clientes y atenderlos, estén donde estén y por lo medios que a ellos les agrade.

Lo importante no son los productos solamente sino los canales de distribución, en contraposición del IPEH que hace un máximo esfuerzo en las plantas y la parte técnica y no en los canales.

Tres factores explican la importancia decreciente de la diferenciación basada puramente en los productos:

1. La competencia global creciente hace cada vez más difícil controlar cualquier mercado, por la sencilla razón que cuando hay atraktividad en el sector hay más potenciales ingresantes y las barreras de ingreso como la lealtad, los accesos a los canales de distribución no permiten esa diferenciación, la última información es que en Túnez van a empezar a sembrar espárragos y ya que tienen condiciones muy parecidas a la del territorio peruano, eso significaría que es un competidor de mediano plazo en el mercado europeo ya que se encuentra en el norte de África.
2. La evolución tecnológica rápida ha acortado el ciclo de vida de los productos, con los cambios climáticos han ocasionado que muchos países y regiones climaticen territorios ya sea para guarecerlos del calor o frío, con la finalidad de lograr mayor productividad y eficiencia en ahorro en costos es el caso de los territorios israelíes en pleno desierto donde lograron lo que se llamo la revolución verde, y por ende el incremento de la frontera agrícola.
3. Los productos se imitan, se copian, se igualan o se superan rápidamente, no importa donde hayan sido producidos ni quien los produjo.

Esta situación es la que padecen los agro-exportadores del espárrago peruano, ya que no tienen una relación directa con los consumidores al no utilizar la tecnología en forma adecuada.

Una situación observada es que prefieren no asumir el reto de los canales. La medición de la productividad fue una de las observaciones mas saltantes cada una de las organizaciones tienen diferentes estándares lo que ocasiona que midan la productividad de forma diferente ocasionando que las medidas de desempeño, no sean consecuentes con su cadena de valor.

Por tanto, los retos son tres: administrar los conflictos entre los canales, maximizar las economías de los canales y la ventaja de la comercialización uno a uno.

Otro tema saltante que afecta la productividad, es la eficiencia y sobre todo los costos de oportunidad en lo relacionado a las certificaciones, sucede que los clientes les exigen que se certifiquen, en muchas certificaciones teniendo que utilizar mucho tiempo en esto controles repetitivos, ocurriendo que muchos de estos clientes son socios de las certificadoras.

Por otro lado, es necesario concordar con Colom et al. (s.a.) quienes señalan que en el mundo rural, el nuevo escenario en los planos agrario y agroalimentario debe contemplar la intervencionalidad sectorial e interprofesional como camino de valorización y de eficiencia. Se debe analizar de manera conexa el universo fito-zootecnológico y la producción agrícola y ganadera, la Investigación y desarrollo público-institucional, privada o mixta, los itinerarios directos de las producciones finales agrarias hacia el consumo en fresco, las agroindustrias y la producción de transformados alimentarios y su distribución o comercio, el mundo de la restauración colectiva y los servicios alimentarios, los agro aprovisionamientos, y diversas incidencias, externalidades y planteamientos novedosos dentro del ámbito de la vida rural.

Es obvio que el talento, la información, el conocimiento, la tecnología, el capital y el *Know-How* son las bases para asegurar el buen futuro de los procesos de innovación y progreso empresarial, para poner en práctica las necesarias adaptaciones estructurales económicas o financieras, una buena organización y eficiente dirección empresarial, y una buena operatividad productiva y comercial, que lleven a la empresa a la adquisición de un *status* de alta competitividad.

Aprendizaje Organizacional.

Siguiendo esta línea, es claro que la capacidad de aprendizaje organizacional ha sido identificada por numerosos autores como una fuente de ventajas competitivas sostenibles (Madrid & López, 1996). Por tanto, la empresa debe ser una organización aprendiente, identificando los factores determinantes de la capacidad de aprendizaje y las medidas tendientes al desarrollo de dicha capacidad.

Específicamente algunos sostienen que en un entorno dinámico las prácticas de Calidad Total conducen a la adopción de una perspectiva de “Organización en continuo aprendizaje”. La calidad, siendo una condición necesaria para competir, no es suficiente: aprender más rápidamente se convierte en la nueva fuente de ventajas competitivas (Ruiz, García & Ferguson, 2002).

No cabe duda el rol importante que juega la educación no sólo en el mundo moderno, sea cual sea el área de que se trate, sino sobre todo en las empresas. Particularmente, el aprendizaje organizacional o la organización abierta al aprendizaje es un tema ampliamente documentado del cual las organizaciones empiezan a tomar conciencia y a emprender acciones para su aplicación. Por tanto es importante motivar en las personas interesadas (empresarios, docentes, investigadores) a la formulación de estrategias que permitan a la organización apropiarse de conocimientos de alta relevancia, a través del aprendizaje para la construcción de ventajas competitivas (Pérez & Cortés, 2007).

Por otro lado, es necesario la revaloración de lo rural como un concepto integral, ligado al territorio y a los campos de actividad física y espiritual de sus habitantes, que permite la cabida de enfoques de desarrollo pensados no solamente en función del crecimiento cuantitativo del producto, sino más bien orientados hacia la calidad de lo que se produce, el crecimiento de las capacidades humanas, la organización de estos grupos humanos, el emprendimiento de ellos, su sinergia con otros compañeros y organizaciones en la zona, la sostenibilidad de los recursos naturales, y la inclusión y la justicia sociales.

Es dentro de este paradigma que se deben diseñar las políticas de desarrollo rural sostenible, soportado en el marco de relaciones entre lo global y lo local, determinada por la sinergia entre los espacios urbanos y rurales, orientada hacia la superación de los problemas seculares de la pobreza y de la exclusión que afecta a vastas capas de la población; y encaminada al manejo adecuado de los recursos naturales.

Es manifiesta la existencia de una profunda disfuncionalidad de la educación formal rural y el lamentable debilitamiento de la extensión agrícola, lo cual exige la profunda transformación de las escuelas básicas rurales, como un pre-requisito que deberá ser potenciado o sinergizado con idénticas adecuaciones en las facultades de ciencias agrarias, en las escuelas agrotécnicas y en los servicios de extensión rural, públicos y privados.

Todas estas instituciones deberán pasar por una reingeniería en los contenidos educativos y en los métodos pedagógicos, en los que deberá priorizarse el "enseñar a solucionar los problemas, solucionándolos", lo cual implica una reingeniería de la calidad educativa. Sin embargo, educación de calidad no necesariamente significa construir más edificios, adquirir más computadoras, instalar laboratorios sofisticados u ofrecer más cursos en el exterior. Lo que sí se necesita es tener el coraje de "poner el dedo en la llaga", reconocer sin eufemismos y enfrentar con determinación el problema de fondo. Es decir, el profundo desencuentro entre el qué y el cómo se enseña en las escuelas y el qué y cómo las familias rurales realmente necesitan aprender.

Este divorcio entre lo que las necesidades educativas de la población rural y lo que la escuela actualmente ofrece resulta inaceptable y es por esta razón adicional que los líderes más lúcidos del agro latinoamericano están exigiendo una revolución educativa de realismo, de objetividad y de pragmatismo, que permita formar una nueva generación de mujeres y hombres rurales que quieran, sepan y puedan protagonizar la revolución productiva de la eficiencia y de la emancipación.

Pasando a otro punto, el contrastar la presente investigación con otras investigaciones similares, ha sido muy difícil, pues no se han hallado reportes que aborden las mismas variables. Sin embargo, se puede citar el estudio de Febles

(2004) quien analiza la cultura organizativa de las empresas canarias desde un punto de vista estratégico. Contiene una revisión coherente con la realidad actual de las empresas al relacionar la cultura con aspectos tales como la obtención de ventajas competitivas, entre otros. Del estudio de la influencia de una serie de factores internos y externos a la organización en la orientación cultural, extrae que las empresas analizadas ejercen en menor medida la cultura de adaptación, lo cual implica que no poseen la predisposición abierta al cambio que sería necesario en un entorno altamente cambiante como el actual. El que sólo las empresas pequeñas favorezcan el compromiso interno, y que la cultura más ejercida sea la de formación, orientada a lo operativo, hace que la cultura de las empresas canarias difícilmente pueda convertirse en ventaja competitiva y conducir en último caso a mejorar los resultados, pues no resulta lo suficientemente flexible para favorecer el proceso de cambio en un entorno altamente dinámico como es el actual.

Al comparar dichos resultados con los hallados en el presente estudio, si bien es cierto no se han abordado de la misma manera las variables, si se puede afirmar, que las ventajas competitivas han demostrado que se logra a través de una diferenciación, las ventajas competitivas son temporales, por eso que hay que cuidarlas por ende se logran cuando una organización desarrolla las competencias educativas, comunicacionales, sociales que permitan una administración adecuada de los recursos y capacidades que le dan una competencia central difícil de copiar, esa es la ruta, que se ha demostrado en este trabajo.

La cultura organizativa está inserta dentro de las competencias, educativas, comunicativas y sociales.

Como bien se sabe los recursos pueden ser tangibles e intangibles pero son las capacidades aunadas a las competencias las que marcan la pauta porque son “el cómo se usan los recursos” y ese es el gran secreto de la rentabilidad y de la buena marcha de las organizaciones.

Limitaciones

Se considera que este trabajo de investigación, como todos aquellos que se realizan en base a la metodología cualitativa tiene un carácter aproximativo, pretende brindar elementos de juicio que permitan alcanzar los objetivos planteados, y especialmente resaltar el invaluable rol que cumple la educación, como factor prioritario en el avance de las empresas, como fundamento principal del desarrollo del capital humano, pues son las capacidades, los talentos, los conocimientos, los saberes culturales y los aprendizajes los que realmente explican y fundamentan las ventajas competitivas que anhelan alcanzar todas las empresas.

Sin embargo, dado que se trata de una investigación pionera pues es una de las primeras que aborda ambas variables en la realidad peruana en una muestra como son las empresas agro-exportadoras, la lectura debe ser crítica y prudente para no realizar extrapolaciones de los datos que podrían resultar inadecuadas.

A continuación, se plantearán algunas limitaciones concretas.

Respecto al Tipo de Muestreo.

La muestra fue seleccionada de manera no probabilística, siguiendo los criterios que establece la metodología cualitativa (Tipo expertos, Hernández et al., 2010).

Al respecto se puede afirmar que tal y como ocurre en estos casos, dicho tipo de muestreo no permite la generalización a otras poblaciones, no obstante, se debe recordar que uno de los criterios que caracteriza la investigación cualitativa basada en el enfoque idiográfico de la ciencia, precisamente es que no se busca generalizar, sino por el contrario, encontrar explicaciones profundas y comprensivas sobre lo que se observa en la realidad, lo que con solvencia se ha logrado en el presente trabajo de investigación.

Respecto a los Instrumentos de Medición.

En relación a los instrumentos contruidos tanto, la Entrevista Semi-Estructurada de Ventajas Competitivas y Competencias educacionales Vecompla, como la Lista de Chequeo Vecompla, poseen validez, dado que se utilizó la triangulación, ya que tal y como lo sugieren Stake, 2000; Yin, 2003; Creswell, 2005 y Mertens, 2005 (Citado en Hernández et al. 2010), en un estudio de caso debe haber triangulación de fuentes de datos.

Como ya se refirió en la sección de Instrumentos del Método, se contrastó la información obtenida de la Entrevista Semi-Estructurada de las Ventajas competitivas de la organización y las Competencias educacionales Vecompla con la Lista de Chequeo Vecompla a través de la cual se realizó la Observación Participante No Estructurada, analizándose coincidencias y divergencias, hallándose como resultado un alto nivel de concordancia entre los datos recogidos con ambos instrumentos, lo que permitió validar ambos instrumentos.

No obstante, es urgente que los científicos sociales sigan construyendo nuevos instrumentos propios de las realidades socio-culturales donde se realizan las investigaciones, que permitan de modo rico y consistente medir y evaluar las variables propias de las empresas, donde se destaque el factor educativo, algo que aún muchos no han logrado vislumbrar como el principal factor que explica las diferencias, los logros, los fracasos y las proyecciones futuras de la vida empresarial, no sólo en el Perú, sino a nivel internacional.

Conclusiones

1. El modelo está representado por un conjunto de sistemas educacionales que permitan a una organización a través del aprendizaje organizacional alcanzar sus ventajas competitivas. Este aprendizaje organizacional está basado en que las organizaciones deben incentivar modos de aprendizaje de forma libre pero cohesionada en la educación informal mayoritariamente del aprendizaje sociocultural y la educación formal a través del aprendizaje significativo que permitirá concebir a las organizaciones en organizaciones inteligentes que aprenden a aprender y por ende logran innovar permanentemente en sus procesos y obtener una ventaja competitiva (Ver Figura 11).

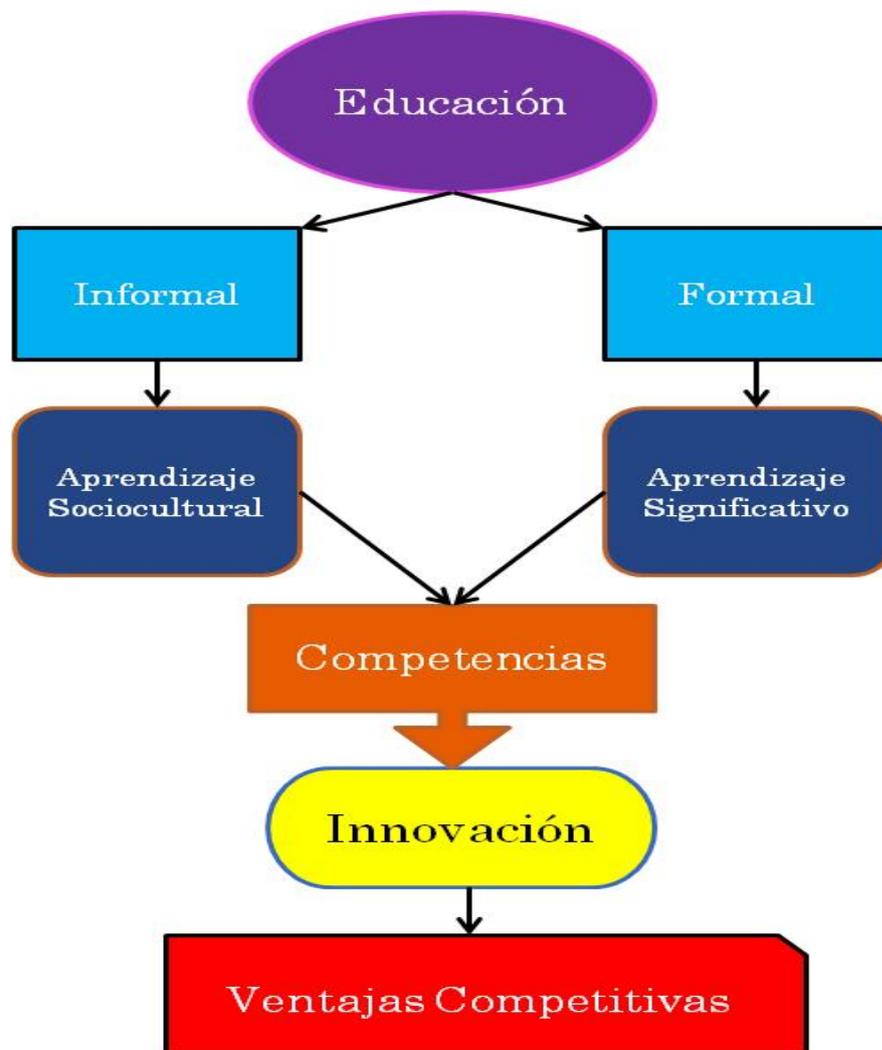


Figura 11: Modelo de Educación en una Organización Inteligente.

2. Existe una vinculación entre las Ventajas competitivas y las Competencias educacionales en las empresas agroexportadoras, observándose que hay una labor educativa permanente en las labores de campo, como las labores culturales, capacitación en el trabajo en el campo y en las plantas, así como en la investigación y desarrollo que realiza en algunos casos de forma empírica, pero exitosa al conseguir productos diferenciados y de buena calidad.
3. Las ventajas competitivas que utilizan con mayor frecuencia las empresas del sector rural agro-exportador esparraguero, se refieren a la productividad del producto en el campo, al manejo adecuado de la cadena de valor, sobre todo en la logística externa como actividad principal, así como al manejo adecuado en sus entregas y trato adecuado a los clientes.
4. En relación al análisis de los tipos de competencias educacionales más adecuadas y resaltantes, se encontró que es la competencia comunicacional entre los mandos medios y el personal de campo; así como la relacionada al entrenamiento en el puesto de trabajo al aprendizaje significativo que ha permitido un mayor rendimiento del trabajador en sus horas laborables.
5. Respecto a la comprensión de las características del ambiente laboral que facilitan el éxito, se encontró que existe una sinergia del esfuerzo de los directivos con los trabajadores del campo, debido a que estas organizaciones establecen sistemas de responsabilidad social altamente significativos que permiten una continuidad de las labores de los trabajadores por el desarrollo adecuado de un clima laboral altamente favorable y por ende una óptima cultura organizacional.

Sugerencias

- Realizar investigaciones mixtas que permitan optimizar los rendimientos de la educación informal y formal en las organizaciones versus los gastos efectuados en la capacitación en la estructura operativa y administrativa.
- Que el Instituto Peruano de Espárragos y Hortalizas (IPEH), estudie la posibilidad que las organizaciones del sector agroexportador implementen en su estructura organizacional lo que se llama “la escuela del espárrago” por zonas de interés.
- Ejecutar investigaciones en grupos muestrales conformados por líderes políticos que ofrezcan información sobre sus percepciones y capacidad de toma de decisiones frente a la problemática que representa el agro peruano.
- Construir nuevos instrumentos de medición, tanto desde la perspectiva de la metodología cuantitativa como de la metodología cualitativa, que ofrezca información válida y confiable, creíble y pertinente sobre la realidad sociocultural del Perú, particularmente del sector agrario, no sólo a nivel de las grandes empresas, sino también de las medianas y pequeñas empresas.
- Conducir investigaciones que apliquen estrategias horizontales en las empresas, basadas en los siguientes aspectos:
 - ✓ Formulación de planes de educación comunes a fin de reducir costos.
 - ✓ Coordinar con las escuelas rurales e institutos técnicos aquellas capacidades que deben desarrollar los alumnos a fin de que su competencia sea la adecuada en los negocios del espárrago.
 - ✓ Desarrollar una plataforma tecnológica que involucre aspectos de Customer Relation Management (CRM) y Enterprise Resource Planning (ERP).
 - ✓ Desarrollar una plataforma tecnológica tipo portal que beneficie la búsqueda y contacto en el mercado interno y el mercado externo.
 - ✓ Desarrollar un plan de marketing estratégico con la finalidad de optimizar los canales de distribución.

- ✓ Desarrollar interrelaciones tangibles que permitan a sus componentes aprovechar las oportunidades de compartir actividades en la cadena de valor.
- ✓ Desarrollar interrelaciones intangibles que permitan a sus componentes aprovechar las oportunidades de compartir transferencia de conocimiento administrativo en la cadena de valor.
- ✓ Desarrollar una estrategia de marketing que permita un mayor posicionamiento de sus marcas y por ende de presencia como grupo de referencia.
- ✓ Desarrollar un plan estratégico logístico.
- ✓ Desarrollar una estructura organizacional basada en las competencias de su personal.

REFERENCIAS

- Aguilar, G., & Camargo, G. (2004). Análisis de la morosidad en las instituciones microfinancieras. En C. Trivelli (Ed.). *Mercado y gestión del microcrédito en el Perú* (p. 199-294). Lima: CIES-GRADE-CEPES-IEP.
- Alarcon, R (2008). *La Investigación Científica*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Ricardo Palma.
- Ausubel, D. (2002) *Adquisición y retención del conocimiento: Una perspectiva cognitiva*. Barcelona: Paidós.
- Bello, M., & Villarán, V. (2004). *Educación, reformas y equidad en los países de los andes y cono sur: dos escenarios en el Perú*. Buenos Aires: UNESCO.
- Carton de Grammont, H. (2003). El sector agroexportador de frutas y hortalizas frescas mexicano en el contexto de la apertura comercial : reestructuración productiva, productividad y remuneración del trabajo. Sistema integral de Información y documentación. Recuperado de http://www.diputados.gob.mx/bibliot/publica/inveyana/polisoc/pdf/dpsiss0203P_DF.pdf
- Castillo, E. & Vásquez, M. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. *Revista Colombia Médica*, 34 (3), 164-167.
- Colom, A., Sabaté, P., Arqué, J. & Faus, S. (s.a.). *Enfoque estratégico y plan de promoción en entornos rurales desfavorecidos*. Universidad de Lleida. Recuperado de <http://cederul.unizar.es/revista/num01/paq04.htm>
- Comisión de la Verdad y la Reconciliación (2003). *Informe Final*. Recuperado de <http://www.cverdad.org.pe/ifinal/index.php>
- Cordero-Salas, P., Chavarría, H., Echeverri, R. & Sepúlveda, S. (2003). Territorios rurales, competitividad y desarrollo. *Serie Cuadernos Técnicos / IICA*, No. 23.
- De Luna, M. (2007). *Retos para la generación de empleo rural: Alternativas en torno a la apertura comercial*. Fundación Preciado Recuperado de <http://www.fundacionpreciado.org.mx/biencomun/bc148/rural.pdf>

- Del Castillo, L. (2000). Derechos de propiedad y manejo de recursos. En C. Trivelli, M. Von Hesse, A. Diez, & L. Del Castillo, (Ed.). *Desafíos del desarrollo rural en el Perú* (p. 55-74). Lima: Consorcio de Investigación Económica y Social.
- Díaz, M., Contreras, Y. & Rivero, S. (2009). El factor humano como elemento dinamizador del proceso empresarial en la gestión de la información y conocimiento. *Acimed: Revista cubana de los profesionales de la información y la comunicación en Salud*, 20 (5). Recuperado de la base de datos Dialnet.
- Durán de Villalobos, M., Martínez de Acosta, C., & Caro, C. (2004). *Asignatura Tesis II. Maestría en enfermería*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Eguren, F. (2004). Las políticas agrarias en la última década: una evaluación. En M. I. Remy, & P. Oliart (Ed.). *Perú: El problema agrario en debate* (p. 19-78). Lima: Seminario Permanente de Investigación Agraria.
- Falcón, M. (2011). *Las TICs y la Educación Rural*. Recuperado de <http://radio.rpp.com.pe/enlineapuntocom/las-tics-y-la-educacion-rural/>
- Febles, J. (2004). *La cultura estratégica: Factor clave del éxito empresarial*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de la Laguna. España.
- Figueroa, A. (2001). *Reformas en sociedades desiguales. La experiencia peruana*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Figueroa, A. (2003). *La sociedad sigma: Una teoría del desarrollo económico*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Franklin, C. & Ballau, M. (2005). Reliability and validity in qualitative research. En: Grinnell, R. & Unrau, Y. (Eds.). *Social work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches*. (p.438-449). Nueva York: Oxford University Press.
- Friedman, M. (1980). *Libertad de Elegir*. Barcelona: Grijalbo S.A.
- Fundación Chile(2011). *Modelo aprendizaje socio-cultural Vygostky: Portal Educar Chile* <http://www.educarchile.cl>:
- Gardner, H. (1993). *La mente no escolarizada*. Barcelona: Paidós.
- Gardner, H. (2001). *La inteligencia reformulada*. Barcelona: Paidós.

- Gómez, J. (2001). *Competencias: Problemas conceptuales y cognitivos. En: El concepto de competencias*. Bogotá: Socolpe
- González, M. (2000). De la gestión por competencias a la gestión por competencias personales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la era del conocimiento. *Ciencia y Sociedad*, XXV (1), 35-61.
- González. (2006, 3 de diciembre). *Gestión*, pág. 2.
- Guba, E. & Lincoln, Y. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage.
- Guzmán, A. & Abortes, J. (1993). La competitividad internacional: Reflexiones sobre las Ventajas Competitivas en los países industrializados y semi industrializados. *Política y cultura*. Nro.03, 63-82.
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. USA: Harvard Business School Press.
- Hamilton, I. (2003). Las ventajas competitivas en las pequeñas y medianas empresas (pymes): Función de las competencias distintivas como determinantes del éxito, existen diferencias a través de género, sector y tamaño de la empresa. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Harry, D. (2003). *Vigostky y la pedagogía*. Barcelona: Paidós.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Herrera, J. (2002). *La pobreza en el Perú 2001: Una visión departamental*. Lima: INEI-IRD.
- Hidalgo, L. (s.a.). *Problemas y perspectivas de la educación rural en el Perú*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de http://www.usat.edu.pe/im/enlaces/boletin/0108/art_02.pdf
- Hill, C., & Jones, G. (1996). *Administración Estratégica*. Santa Fe de Bogota: McGraw-Hill.
- Interbank (2010). *Creación Universidad Corporativa Interbank*. Recuperado de <http://www.classrating.com/Interbank.PDF>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2002). *Encuesta Nacional de Hogares sobre condiciones de vida y pobreza. IV trimestre 2001*. Lima: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2011). *Evolución de la Pobreza al 2010*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/documentosPublicos/Pobreza2010/InformeTecnico.pdf>
- Juárez, M. & Trevilla, C. (2008). El compromiso y la confianza como factores incentivadores de la transmisión del conocimiento tácito dentro de la organización. *Gestión Joven*, N°. 1,82-89.
- Kerlinger, F. & Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento*. México DF.: Mc. Graw Hill.
- Kucynsky, P. (2006). *Cinco Años, crecimiento económico sostenido y recuperación democrática*. Lima: Gráfica Biblos S.A.
- Leininger, M. (1991). *Culture care diversity and universality: A Theory of nursing*. New York: National League for Nursing Press.
- Levy-Levoyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Mac-Isaac, D. (1993). *Perú*. Psacharopoulos, George y Harry Padrino editores.
- Madrid, M. & López, J. (1996). Cómo hacer de la empresa una organización aprendiente. *Economía industrial*, N° 311, 67-76.
- Martínez, M.(2006).La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista IIPSI*, 9(1), 123 – 146.
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C. & García, L. (2007). Innovación: Factor clave para lograr Ventajas competitivas. *Negotium*, 3 (7)65-83.
- Mauro, R. (2002). *Cambios de la pobreza en el Perú*. Lima: Consorcio de Investigación Económica y Social.
- Mertens, D. (2005). *Research and evaluation in Education and Psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Thousand Oaks: Sage.

- Milesi, D (2007) *Estudio comparado sobre el éxito exportador Pyme en Argentina, Chile, Colombia*. Bogotá: Fundes Internacional.
- Moori, V. (2004). *Buenas Prácticas de la Pyme Exportadora Exitosa: El Caso Chileno*. Chile: Fundes Internacional.
- Moori, V. (2006). *Perfil de la Pyme Exportadora Exitosa: El Caso Colombiano*. Bogotá: Fundes Internacional.
- Morales, D. (2008). Estrategia empresarial en la exportación de productos agropecuarios mexicanos. *Globalización e Integración Continental*. p.49-62. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan031623.pdf>
- Obrein, T. (2004). *Mejorando la competitividad y el acceso los mercados de exportaciones agrícolas por medio del desarrollo y aplicación de normas de inocuidad y calidad del esparrago peruano*: Costa Rica, IICA Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Ortega, G., Rosas, P. & Arias, H. (2009). La Estructura del Comercio Exterior Ecuatoriano y su Incidencia en el Desarrollo Económico Y Social: Propuesta de Reestructuración basada en el Modelo de Competitividad de Michael Porter (Período 1994-1998). Recuperado de <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/334>
- Organización Internacional del Trabajo (2002). *El aprendizaje permanente en la industria mecánica y electrotécnicas*. Ginebra: Autor.
- Pérez, J. & Cortés, J. (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional: Estudio de casos. *Pensamiento y gestión: Revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, N°. 22, 256-282.
- Plaza, V. (2004). *Concepción Estratégica y liderazgo*. Lima: CLADEA.
- Porter, M. (1989). *Ventajas competitivas*. México D.F.: Granica.
- Porter, M. (1991). *La ventaja Competitiva de las Naciones*. Barcelona: Javier Vergara Editor.

- Portocarrero M.. & Tarazona, Á. (2004). Determinantes de la rentabilidad en las cajas rurales de ahorro y crédito. En C. Trivelli (Ed.). *Mercado y gestión del microcrédito* (p. 295-367). Lima: CIES-GRADE-CEPES-IEP.
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: Factor clave de desarrollo. *Negotium*, 4(10), 36-49.
- Reátegui, N. (2011). *Seminario-Taller: Las competencias y su importancia en los modelos educativos de educación superior*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Rivero, S. & Díaz, M. (2008). La interdisciplinariedad en la organización de los procesos institucionales. *Acimed: Revista cubana de los profesionales de la información y la comunicación en Salud*, 18 (6). Recuperado de la base de datos Dialnet.
- Ruiz, J. & Ispizua, M. (1989). *La descodificación de la vida cotidiana*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Ruiz, J., García, M. & Ferguson, M. (2002). La renovación de la empresa: De la calidad total a la organización en continuo aprendizaje. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 11 (2) 189-204.
- Sablich, Ch. (2010). *Aplicación de un Modelo de Dirección Estratégica en épocas de crisis, Estudio de caso: Agroexportadora de Perú*. Fundación Universitaria Iberoamericana.
- Sánchez, D. & Alvarez, R. (2005). De la planeación estratégica a la planeación tecnológica. La búsqueda de ventajas competitivas sostenibles en un ambiente global. *El hombre y la máquina*, XVII (24) 34-45.
- Santiago, J. (2007). *El Proceso de organización del Espacio en el Estado Barinas-Venezuela*. Recuperado de <http://observatoriogeograficoamericalatina.org.mx/egal11/Geografiasocioeconomica/Geografiaurbana/27.pdf>
- Smith, A. (1997). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Theidon, K. (1999). Domesticando la violencia: el alcohol y las secuelas de la guerra. *Ideéle*, 120.

- Trivelli, C., Von Hesse, M., & Del Castillo, L. (2000). *Desafíos del desarrollo rural en el Perú*. Lima: Consorcio de Investigación Económica y Social.
- Valcárcel, M. (2006). Agroexportación No Tradicional, sistema esparraguero, agricultura de contrata y ONG. *Debate Agrario* 34, p.29-44.
- Valencia, A. (2005). En-clave de conocimiento (I). La Nueva Organización Empresarial. *Revista Madrid*, N°. 28. Ejemplar dedicado a: Conocimiento y creatividad. Recuperado de la base de datos Dialnet.
- Vigostky, L. (1934). *Pensamiento y lenguaje*. Moscú: Editora partido Comunista.
- Wheeler, S. (2000). *Los canales de distribución*. Bogotá: Norma.
- World Economic Forum (2008). *The Global Competitiveness Report 2007-2008*. Geneva: Autor.

ANEXOS

- Anexo A. Cuestionario de la Entrevista Semi-Estructurada de Ventajas Competitivas de la organización y Competencias educacionales Vecompla
- Anexo B. Lista de Chequeo Vecompla
- Anexo C. Oficio dirigido al Instituto Peruano de Espárragos y Hortalizas (IPEH)
- Anexo D. Análisis de las Entrevistas realizadas a las empresas Agroexportadoras, Empacadoras y Transportadoras

ANEXO A

CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA DE VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA ORGANIZACIÓN Y COMPETENCIAS EDUCACIONALES VECOMPLA

VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA ORGANIZACIÓN

Indicador: Productividad laboral

Preguntas:

- 1) ¿Cuál es la productividad promedio de la organización y cuál es la productividad promedio del sector?
- 2) En relación a mi pregunta anterior agradeceré me señale ¿Cual es la razón de la diferencia?
- 3) ¿Me podría indicar cómo calcula la productividad en el campo y en la parte administrativa?

Indicador: Quejas, o devoluciones /Unidad de tiempo

Preguntas:

- 1) ¿Dónde se produce la mayor cantidad de quejas o devoluciones de los clientes?
- 2) ¿En qué tiempo se efectúa?, ¿Mensual? ¿Bimestral? ¿Semestral?
- 3) ¿Qué tipo de cliente es el más colaborador?

Indicador: Presupuesto versus actividades del plan anual

Preguntas:

- 1) ¿Dígame qué actividades primarias para usted son las que comprometen la mayor cantidad del presupuesto?
- 2) ¿Dígame qué actividades de apoyo ayudan al control presupuestario?
- 3) ¿Cómo responde su organización cuando se presentan actividades de valor que no han sido presupuestadas?
- 4) ¿Dígame qué actividades de valor fuera de la cadena de valor tienen para su organización mayor importancia?

Indicador: Relación de estrategias grupales del IPEH versus estrategias individuales de las organizaciones.

Preguntas:

- 1) ¿La estrategia de su compañía está inmersa en las estrategias grupales del IPEH?.
- 2) ¿Qué estrategias?
- 3) ¿Qué porcentaje de ellas?

Indicador: Años promedio del trabajador en la empresa

Preguntas:

- 1) ¿Cuál es el promedio de años de experiencia que tienen los trabajadores en el sector agro exportador?
- 2) ¿Cuál es el promedio de años de experiencia que tienen los trabajadores en su compañía?
- 3) ¿Qué porcentaje de mujeres versus hombres tiene en su compañía?
- 4) ¿En personal de mayor experiencia, cuáles son los saberes distintivos?

Indicador: Número de años promedio de los clientes.

Preguntas:

- 1) ¿Cuántos clientes tiene?
- 2) ¿Cuánto tiempo trabajan con ustedes en promedio?
- 3) ¿Existe rotación de clientes?, ¿Qué porcentaje en los últimos cinco años?

Indicador: Frecuencia de compra.

Preguntas:

- 1) ¿De toda su cosecha, cual es el porcentaje de venta en el mercado interno y el mercado externo?
- 2) ¿Del mercado externo, qué porcentaje es vendido a qué clientes?
- 3) ¿Cuál es la conducta comercial de estos clientes en los últimos cinco años?
- 4) ¿Qué porcentaje de ellos rotan a menudo?
- 5) ¿Cuáles son sus volúmenes de compra en los últimos cinco años?
- 6) ¿Tienen estándares de calificación de sus comportamientos?, ¿Cuáles?
- 7) ¿Tienen certificaciones para vender en el mercado europeo y americano?

Indicador: Pago a tiempo.

Preguntas:

- 1) ¿Cuál es la frecuencia de pago?, ¿Cuál es el medio de pago más utilizado por sus clientes?
- 2) ¿Qué porcentaje de sus clientes es moroso en el pago?
- 3) ¿Podría darme un porcentaje de satisfacción de ellos en un rango de 1 a 5?

Indicador: Grado de cumplimiento de las metas y objetivos en las fechas programadas.

Preguntas:

- 1) ¿Cómo controla el cumplimiento de las metas y objetivos en su organización?
- 2) ¿Durante los últimos cinco años qué porcentaje de ellas se han cumplido en forma exitosa?
- 3) ¿Tiene estándares por áreas funcionales?
- 4) ¿Ha efectuado cambios de estándares?, de ser así ¿cuál fue el motivo?

COMPETENCIA EMPRESARIAL RURAL:

Indicador: Relación del cumplimiento del presupuesto asignado con el Plan Operativo anual.

Preguntas:

- 1) ¿Hace plan operativo anual o por cosecha?
- 2) ¿Hace cuánto tiempo hacen sus planes operativos?
- 3) ¿Cómo relaciona el cumplimiento de su plan operativo con el presupuesto asignado?
- 4) ¿Cuál es la diferencia de cumplimiento del sector administrativo y el sector operativo?

Indicador: Aprovechamiento del aprendizaje sociocultural

Preguntas:

- 1) ¿Cómo la organización establece las diferencias entre la zona de desarrollo próximo y la zona de desarrollo potencial en los trabajadores?
- 2) ¿Las características de motivación actuales favorecen el aprendizaje sociocultural?
- 3) ¿Cómo el ambiente externo facilita este tipo de aprendizaje?

Indicador: Aprovechamiento del aprendizaje significativo

Preguntas:

- 1) ¿En el proceso de reclutamiento y selección de personal, qué estándares considera necesarios para el desarrollo de las actividades?
- 2) ¿Los sistemas de aprendizaje sobre el trabajo permiten un mejoramiento de las labores cotidianas de los trabajadores, administrativos y operativos?
- 3) ¿Las capacitaciones desarrolladas en la parte administrativa y en el campo han mejorado los sistemas de aprendizaje de tal forma que redunde en la productividad y calidad de los productos?

Indicador: Influencia de los saberes culturales

Preguntas:

- 1) ¿De qué forma la organización aprovecha la experiencia del conocimiento de las actividades del campo que tienen los trabajadores del mismo?
- 2) ¿Cómo los saberes culturales se han estado transmitiendo en los diferentes géneros?
- 3) ¿Cómo los saberes culturales son aprovechados en los procesos de organización de las tareas?

Indicador: Existencia y valoración del sistema educativo y comunicacional.

Preguntas:

- 1) ¿Tiene uno o varios sistemas comunicacionales?
- 2) ¿Cuáles son?

- 3) ¿A cuáles se les da mayor importancia en el uso?
- 4) ¿Cuáles no son adecuadamente utilizados?
- 5) ¿Ha hecho una evaluación de ellos?
- 6) ¿Lo ha considerado en el plan operativo?
- 7) ¿Cuánto ha sido presupuestado?
- 8) ¿Cómo cumplen el presupuesto?

Indicador: Promedio de Horas-Hombre invertido al año en capacitación

Preguntas:

- 1) ¿Qué porcentaje de su plan de capacitación anual se cumple?
- 2) ¿Cuál es el porcentaje de su presupuesto general que asigna en capacitación?, ¿Se provee alguna certificación al trabajador?
- 3) ¿Cuál ha sido la evolución de la asignación en los últimos cinco años?

Indicador: Grado de cumplimiento de los estándares de responsabilidad social con los trabajadores.

Preguntas:

- 1) ¿Conoce los estándares SA 8000, y/o el FLA?
- 2) ¿Hace cuanto tiempo que los aplica?
- 3) De ser positivo, ¿Cuál es su opinión del uso de ellos?
- 4) ¿El cumplimiento de los estándares señalados lo han ayudado a mejorar el clima laboral y la productividad?
- 5) ¿Recomendaría su uso a instituciones del gremio?

Indicador: Porcentaje de resultados dirigido a la responsabilidad social

Preguntas:

- 1) ¿Cuál es el porcentaje de su presupuesto en los últimos cinco años que destina a la responsabilidad social?
- 2) ¿Ha observado un aumento objetivo de la motivación en su personal?

ANEXO B

LISTA DE CHEQUEO VECOMPLA

VENTAJAS COMPETITIVAS

1. ¿Cuál es la estructura organizacional?
2. ¿Cuáles son las funciones realizadas por el personal en el área administrativa?
3. ¿Qué porcentajes existe de trabajadores a tiempo completo y a tiempo parcial?.
4. ¿Cuánta experiencia tienen los trabajadores?

COMPETENCIA EMPRESARIAL RURAL

1. ¿Qué actitudes presentan los trabajadores para colaborar con los objetivos de la empresa?
2. ¿Qué aptitudes tienen que mantienen y mejoran los procesos de calidad en el trabajo?
3. ¿Qué competencias educativas presentan?
4. ¿Qué condiciones de salud física tienen los trabajadores?

ANEXO C

OFICIO DIRIGIDO AL INSTITUTO PERUANO DE ESPARRAGOS Y HORTALIZAS (IPEH)

Sr. Presidente del Directorio
Instituto Peruano Espárragos y
Hortalizas
Presente.-

De mi mayor consideración:

De acuerdo a coordinaciones con la gerencia me presento y expongo ante usted la oportunidad de realizar una investigación en su institución.

El título de la investigación es “Ventajas competitivas y competencia en las empresas agroexportadoras de espárragos”.

Es deseo del suscrito, desarrollar una exposición del proceso de la investigación, facilidades para el desarrollo de las entrevistas y el muestreo respectivo.

Hago de su conocimiento que el resultado del presente trabajo será entregado a ustedes.

Espero también de vuestra amabilidad, al permitir que remita el presente el presente plan de entrevistas e instrucciones para el respectivo muestreo que será desarrollado en coordinación con ustedes.

Agradezco de antemano vuestra cooperación a esta nuestra tarea.

Atentamente,

El investigador Víctor Benjamín Plaza Vidaurre

ANEXO D

ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LAS EMPRESAS AGROEXPORTADORAS, EMPACADORAS Y TRANSPORTADORAS.

VENTAJAS COMPETITIVAS.

DE LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPETENCIAS EDUCACIONALES VECOMPLA.

Productividad laboral.

Se ha podido apreciar que las empresas agroexportadoras miden la productividad laboral de diversa forma, ya que corresponden al tipo de organización que son, por ejemplo, algunas miden la productividad por kilos de producción versus horas-hombre, otras empresas la miden a través de jornales versus kilos, y otras empresas la miden por toneladas, hectáreas y años.

No existe un estándar de medida de productividad en las empresas agroexportadoras, ya que cada una de ellas como unidad de negocio maneja los factores de la productividad de acuerdo a sus recursos, capacidades y cultura administrativa.

Quejas y devoluciones/Unidad de tiempo.

Se puede apreciar que las quejas y devoluciones de los clientes del mercado externo, en relación a los productos de las empresas agroexportadoras es mínima, no afectando la fidelidad del cliente, así como la rentabilidad de las empresas.

Respecto a la unidad de tiempo, se ha observado que existe una media de 3% de quejas y devoluciones sobre el total de los envíos.

Presupuesto versus actividades del plan anual.

Normalmente existen variaciones. Las empresas agroexportadoras que venden su producto a la empacadora trabajan sobre ingresos finales lo cual lo utilizan para programar sus actividades.

Relación de estrategias grupales del IPEH versus estrategias individuales de las organizaciones.

El Instituto de Espárragos y Hortalizas (IPEH) como ente aglutinador del gremio se ha enfocado en las labores de capacitación y puesta en valor en actividades de campo, así como de coordinación política más no así en actividades de mercado.

Años promedio del trabajador en la empresa.

Del análisis efectuado a las empresas agroexportadoras se ha detectado que existe una relación significativa de los trabajadores con las empresas, debido a que la mayoría proviene del lugar donde se encuentran las instalaciones de la

organización, lo que ha permitido que desde el inicio de las operaciones en muchas de ellas, se encuentren laborando personal en el tiempo de vida de la empresa.

Se ha observado que existe una media de 10 a 11 años, de los trabajadores en las labores administrativas y operativas.

Se debe resaltar que en las labores operativas, los trabajadores están divididos en operarios que trabajan por cosecha y otros dedicados a tiempo completo en las labores culturales del cuidado de la planta.

Número de años de los clientes.

Este indicador nos permitió auscultar algo muy trascendente. Los empresarios agroexportadores desarrollan sus actividades en un canal de distribución que tiene diferentes etapas.

Normalmente para desarrollar un mercado externo primero se consolida el mercado interno y en base al comportamiento del producto en el mercado o la conducta del consumidor con el producto, se obtienen reseñas para mejorar la calidad y el proceso de distribución y por ende la rentabilidad a través de una curva de aprendizaje y posterior curva de la experiencia.

En relación al espárrago fresco la mayoría de agroexportadores no ha desarrollado el mercado interno, y si en el mercado externo pero solo a nivel de bróker, y grandes mayoristas por lo cual la marca no se ha posicionado en los diferentes nichos de mercado, nos referimos a que los espárragos salen del mercado peruano con marcas del mercado de destino, o sea son cuasi genéricos sin embargo es considerado un producto diferenciado, lo cual es una dicotomía, sin embargo ya existen agro exportadores como Agrokasa que reportan grandes cantidades y desean que los espárragos sean *comodities*, lo que le permitiría poder obtener financiamiento, son dos posiciones distintas y esto se debe a no haber posicionado las marcas con antelación.

Las organizaciones del IPEH tienen clientes de 7 a 8 años de promedio, en los mercados americanos y europeos.

Frecuencia de Compra.

Existen dos tipos de espárragos frescos de exportación, el espárrago verde y el espárrago blanco.

La frecuencia de compra normalmente es de acuerdo a las cosechas que tiene cada agroexportador, en la mayoría de los casos es una cosecha, y en muy pocos casos, dos cosechas, dependiendo del suelo y del medio ambiente.

El crecimiento del espárrago verde normalmente es libre en su tamaño, lo que permite que la clorofila se manifieste en su aspecto interno y externo.

El espárrago blanco, a diferencia del espárrago verde mantiene parte de su estructura corporal bajo tierra que determina la diferencia entre la presencia de la clorofila en el tallo y por ende la diferencia en el color.

El espárrago verde en su mayoría tiene como destino el mercado de Miami. Su presencia en el empaque se manifiesta después de un pelado y lavado correspondiente en sus cajas respectivas.

La frecuencia de compra está relacionada a la oferta de las empresas agroexportadoras, cuyos costos de producción normalmente se ven afectados en forma favorable o desfavorable por las variaciones incontrolables de los precios del petróleo y sus componentes, como por ejemplo, el incremento o disminución de los precios de los agroquímicos, el incremento o disminución de los fertilizantes, y el incremento o disminución de los plaguicidas.

En algunos casos, la oferta se ve compeliada o afectada por otros productos que en la misma época son trasladados al mismo mercado, restando la capacidad de bodega de las unidades aéreas, como por ejemplo, el gran volumen de la exportación de flores como Colombia y Ecuador.

Pago a tiempo.

El pago a tiempo en las empresas agroexportadoras que se dirigen directamente al cliente tiene características de coordinación en la venta del producto, de tal forma de no verse afectadas en su respectivo flujo de caja.

Las formas de pago de los clientes externos o los importadores a los agroexportadores, normalmente se efectúa de acuerdo a transacciones contractuales individuales, teniendo como un aspecto trascendental la confianza que existe entre las dos partes.

Grado de cumplimiento de las metas y objetivos en las fechas programadas.

El grado de cumplimiento de las metas se realiza en coordinación con las fechas de embarque y recepción por requerimiento de los clientes externos.

DE LA LISTA DE CHEQUEO VECOMPLA.

En las visitas a las diferentes empresas agroexportadoras se noto que la estructura organizacional era diferente ya que, secundaba la estrategia de la organización, en el caso de las empresas agroexportadoras cuya función principal era el sembrado, cosecha y entrega al canal de distribución, el centro de gravedad de esta estructura estaba diseñado al trabajo de campo, quedando en la labor administrativa muy pocos sistemas de control.

En las organizaciones que tenían varios fundos y asimismo clientes directos, la estructura organizacional era de mayor volumen con mayor cantidad de controles y estándares.

En lo relacionado a la estructura organizacional de las empresas insertas en una corporación, involucraba muchos nexos con los niveles corporativos, por lo tanto, era más mecanizada.

Las funciones realizadas por el personal de oficina en las áreas administrativas estaban normalmente coaligadas al control administrativo del personal de campo en lo referente a labores de puntualidad, horas de trabajo así como asistencia en servicios médicos u otros.

Los otros tipos de funciones estaban relacionadas al control de la magnitud en todos los aspectos culturales que se desarrollaban en el campo por la planta del espárrago, como por ejemplo, adquisición de semillas, agroquímicos, plaguicidas, vitaminas, el acopio de ellos y su entrega en forma planeada en las diferentes etapas del crecimiento y la cosecha de la planta.

Por otro lado, en la mayoría de los casos observados el 80% eran trabajadores a tiempo completo, y solo un 20% a tiempo parcial, ya que este tipo de personal, normalmente se identifica, se adapta a los tipos de labores en oficina, teniendo mucha identidad con la empresa porque provienen de lugares en donde estas actividades se desarrollan de manera consuetudinaria.

En relación a la experiencia de los trabajadores, ésta es gravitante ya que al conocer también las labores de campo, tienen una percepción real de los trabajadores del campo y sus funciones, así como la conducta de la planta en las diversas circunstancias.

Esta experiencia normalmente se manifiesta en una optimización de los insumos, así como de los recursos logísticos necesarios para el proceso productivo del espárrago fresco.

COMPETENCIA EMPRESARIAL RURAL.

DE LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPETENCIAS EDUCACIONALES VECOMPLA.

Relación del cumplimiento del presupuesto asignado con el Plan Operativo anual.

Se aprecia que las empresas agroexportadoras que pertenecen a una corporación desarrollan su presupuesto en relación al plan anual operativo, las organizaciones empresariales que no tienen las características de trabajar en una corporación manejan el presupuesto de acuerdo a sus actividades realizadas durante el año.

Aprovechamiento del Aprendizaje sociocultural.

Considerando que los campesinos y trabajadores del campo normalmente habitan en las zonas donde se desarrollan las actividades agrícolas por tiempos prolongados, es que gran parte de ellos han aprendido las características del conocimiento de las propiedades del suelo, las potencialidades de los diversos insumos, como son los fungicidas, los productos agroquímicos, así como la conducta del ambiente meteorológico, es que las organizaciones establecen formas de regulación en base al conocimiento de las actividades agrícolas, lo cual permite que al realizarse en el campo los trabajos en forma grupal, los campesinos y trabajadores del campo que son jóvenes, aprenden de las características del suelo, del ambiente meteorológico, así como el desarrollo de las plantas en base a las personas de mayor edad.

En algunos casos, muchas de ellas tienen características migrantes lo que permite a ellas mismas comparar sus experiencias en los diferentes ambientes y con los diferentes sembríos en los cuales trabajan en forma constante.

Respecto a la motivación, una gran propiedad que se ha observado en este tipo de organizaciones agroindustriales y agrícolas es que existe una motivación muy sui generis, ya que trabaja normalmente en grupos familiares que están compuestos por diferentes características de edades y géneros.

En relación a como el ambiente externo facilita el aprendizaje, se considera que las características medioambientales generalmente no son alteradas en el ambiente rural, debido a que esta labor pasa de generación en generación, asimismo el conocimiento del aprendizaje desarrollado en el campo normalmente se da de manera natural, ya que conviven en un mismo ecosistema.

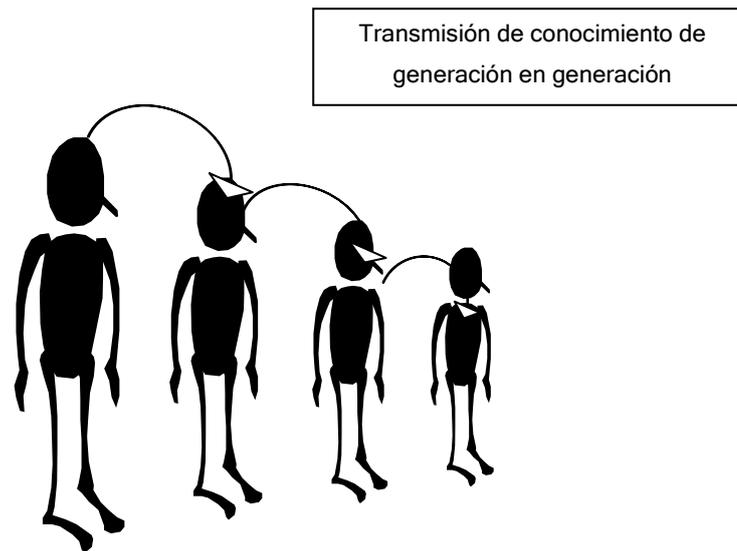


Figura: Transmisión del conocimiento a través de grupos familiares en las empresas agroexportadoras.

Aprovechamiento del Aprendizaje Significativo.

Se ha observado que en las labores administrativas de las empresas agroexportadoras, la selección del personal se realiza a través de evaluaciones que permiten una actividad adecuada, la mayoría de este personal tiene secundaria común, capacitación técnica de institutos y algunos cuentan con formación universitaria.

Los estándares para el personal de logística y contabilidad, generalmente requieren formación técnica universitaria, mientras que los estándares para el personal de producción y almacenamiento, generalmente su formación es técnica o secundaria completa.

En relación al ambiente de campo, existen dos niveles, el nivel de los supervisores o jefes de campo y el de personal jornalero que normalmente es mano de obra no calificada.

El personal de supervisores de campo o jefe de campo, tiene formación de Ingeniería de Industrias Alimentarias, Ingeniería Agrónoma o Ingeniería Forestal.

El personal jornalero o mano de obra, tiene generalmente formación de estudios primarios.

Respecto a los sistemas de aprendizaje, de acuerdo a lo observado y a lo dicho por los gerentes, de las diferentes empresas agroexportadoras el know-how administrativo y operativo hay mejorado notablemente en el desarrollo de las actividades, ya que estas son optimizadas a través de mejoramiento en la infraestructura de instrumentos en el campo y en la labor administrativa.

En relación a las capacitaciones, se ha observado el esfuerzo que han hecho las organizaciones en las capacitaciones en las labores culturales del campo, a través de traer técnicos especializados en las labores de siembra, alimentación de la planta, cuidado de ella y asistencia técnica; dando por resultados tener productos de calidad.

En la parte administrativa una menor atención por parte de las empresas agroexportadoras.

Influencia de los Saberes Culturales.

Normalmente aprovechan los saberes culturales de una manera completa, ya que este personal está en permanente contacto con el ecosistema.

Por otro lado, se ha observado que los saberes culturales en el género femenino se ha desarrollado mucho en el campo de la cosecha; mientras que en el género masculino en las labores de siembra y otras labores culturales, como por ejemplo, el uso adecuado de los plaguicidas que normalmente se utilizan en el proceso de producción.

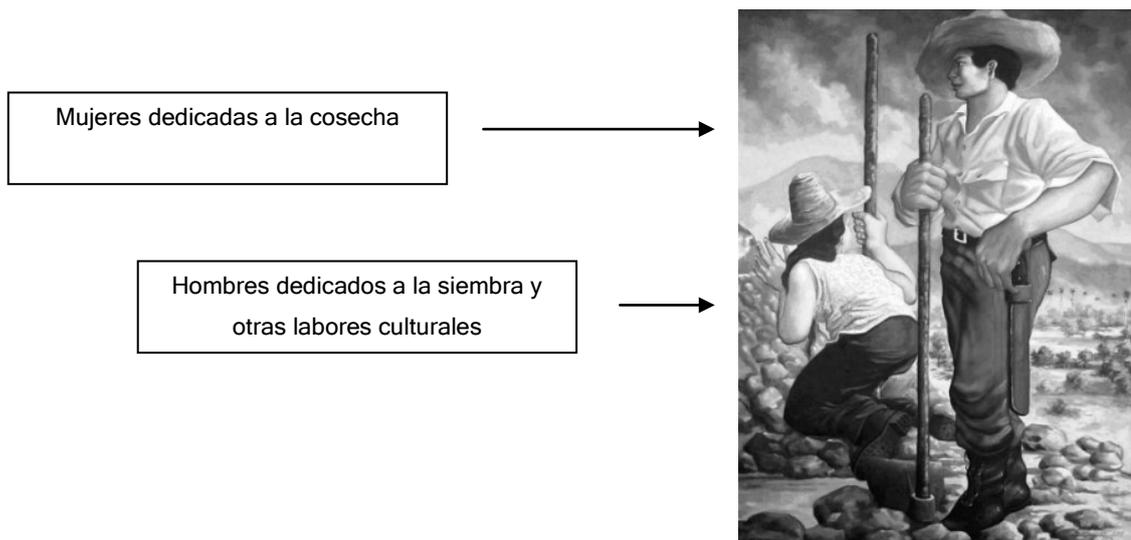


Figura: Influencia de los Saberes Culturales según el género, en las empresas agroexportadoras.

Existencia y valoración del sistema educativo y comunicacional.

Este tema también es muy trascendente, existe una buena relación comunicacional entre los diferentes estamentos de la organización, por ejemplo

cuando un fundo tiene sus instalaciones lejos de las zonas urbanas tienen facilidades de alojamiento y de alimentación que permite a los trabajadores desarrollar sus actividades con plena armonía y seguridad.

Dada las características de gestión ponemos el caso del fundo Avispan, cuyo director ejecutivo nos manifestó lo siguiente:

“Somos una empresa pequeña, el principal sistema de comunicación que existe, es un sistema directo, vamos a decir la relación entre quienes conducen el fundo y los trabajadores, es una organización funcional simple, es un ejemplo de empresa en cuanto a que es un modelo que ojala otros agricultores imitaran, es un fundo que ha sido transformado en un producto de agroexportación sin participación de grandes capitales, o sin participación bancaria, ha sido con pequeños ahorros, cosechando de a pocos, invirtiendo lo que se va ganando y haciendo todo un esfuerzo de transformación. Por eso considero que es un ejemplo que podría emularse por otros pequeños fondos, no solamente en la costa sino llevar la agroexportación a áreas que tienen pobreza o extrema pobreza”.

Se pudo apreciar que los valores de la organización están basados en un liderazgo institucional que ha permitido que sea eficiente y eficaz. Eficiente porque su producción y su productividad la realizan a un costo mínimo, nos referimos a un uso adecuado de recursos y capacidades de gestión, en las labores administrativas y operativas. Y es eficaz porque las labores culturales, y los procesos de cosecha se cumplen de acuerdo a lo programado en forma continua, lo que le da un valor agregado a su rentabilidad.

Promedio Horas-Hombre invertido al año en capacitación.

Las capacitaciones son *training in job*, significa en el trabajo, muy pocas organizaciones realizan labor de capacitación aparte de las necesarias para las labores de campo, antes de la cosecha, ya que las labores son más de carácter manual.

Grado de cumplimiento de los estándares de responsabilidad social con los trabajadores.

Muy pocas empresas agroexportadoras cumplen con la certificación SGS ISO-9001-2000, sin embargo la mayoría cumple con otro tipo de certificaciones, como son la BASC (Business Alliance for Secure Commerce). DGB: (Dirección General de Aeronáutica Civil), entre otras, que son requeridas por los clientes en forma permanente.

Porcentaje de resultados dirigido a la responsabilidad social.

Las empresas agroexportadoras en relación a la asignación presupuestal de la responsabilidad social, han variado su asignación debido a dos factores, el primero que es constante que es la preocupación por atender las necesidades de sus trabajadores y el cumplimiento de las normas legales dispuestas por el Ministerio de Trabajo y, el otro que está relacionado a los nuevos clientes que normalmente exigen en sus cláusulas contractuales cumplimientos específicos relacionados a certificaciones de carácter internacional, lo cual hace que estas organizaciones tengan que adaptarse a estos requerimientos de forma constante.

Sin embargo, de la investigación realizada normalmente asignan el 3% de su presupuesto total.

Por otro lado, se observa un incremento en las actitudes del personal relacionado al cumplimiento de sus funciones, como por ejemplo, el cumplir los horarios de ingreso, el tener el deseo de cumplir las tareas asignadas, así como el tener un clima laboral adecuado que ha conseguido reducir los conflictos en estas organizaciones en forma notoria, siendo un ejemplo de ello, como empresas de cumplimiento de sus responsabilidades con sus trabajadores.

DE LA LISTA DE CHEQUEO VECOMPLA.

En los trabajadores del campo se presentan dos situaciones bastante diferenciadas, aquellos pertenecientes al equipo técnico como la asistencia técnica y las labores culturales, es un núcleo permanente de trabajo en el campo; y otro grupo mayoritario y de menor calificación que tienen las labores principalmente de cosecha y acopio de las plantas que están en estado de poder efectuarlos.

Las actitudes del grupo técnico normalmente están relacionadas al deseo de lograr una mayor optimización en el proceso de sembrado, crecimiento y cosecha por lo que típicamente tienen una actitud de observación y colaboración con los entes administrativos y técnicos que los asisten en algunas oportunidades, lo cual permite detectar a tiempo muchos problemas en las plantas que se pueden presentar durante su desarrollo como por ejemplo, crecimientos anómalos, presencia de agentes externos que merman su capacidad productiva o su crecimiento; o actividades del medio ambiente que las afectan.

Las actitudes en el personal menos calificado normalmente se dan por la forma voluntaria de acceder a esos trabajos, demostrando mucha solidaridad y apoyo entre ellos, así como climas laborales adecuados. Generalmente son personas con poca instrucción académica pero con muchos saberes culturales propios de la zona donde viven y de las experiencias en este tipo de trabajo.

Las aptitudes que tienen el personal técnico del campo generalmente están relacionados a una capacitación y entrenamiento en los procesos de calidad, por ende este tipo de organizaciones siempre difunde información técnica a estos mandos medios que tienen la responsabilidad de optimizar no sólo los recursos humanos que tienen a su cargo, sino también optimizar la producción de la planta.

Se ha observado que estas aptitudes han ido mejorando en el personal técnico del campo siendo afectadas beneficiosamente por las adaptaciones que tienen que hacer las empresas agroexportadoras a las certificaciones que son requeridas por los clientes. Normalmente estas exigencias hacen que las actitudes del personal de mando medio en el campo tengan características de deseo de aprendizaje, investigación y permanente contrastación con la realidad.

Las aptitudes del personal menos calificado se dan normalmente por la forma en la que trabaja con las plantas ya sea en su proceso de cuidado, así como el de la cosecha, por lo que se ha observado el género femenino contiene una serie de actitudes en su tratamiento con las plantas que permite optimizar y disminuir la futura merma que se presenta en la cosecha de espárrago, ya que esta labor es realizada de forma unitaria y requiere de largas jornadas de trabajo en forma silenciosa, con mucha disciplina y conocimiento en el trabajo manual.

En relación a las Competencias educativas, la capacitación sobre normas impartidas a los trabajadores, principalmente sobre la calidad de los espárragos, higiene, salud, seguridad y bienestar laboral, es otro de los elementos importantes en el desarrollo de las capacidades locales, pues facilita la reducción de pérdidas y minimiza la exposición de los trabajadores a agroquímicos y otros riesgos, lo que redundará en un incremento del grado de eficiencia de los trabajadores.

La capacitación contribuye a que el trabajo sea de mayor calidad, factor importante para incrementar la productividad y, por consiguiente, para aumentar las posibilidades de que el rendimiento de las empresas sea mayor.

Asimismo, se pudo observar que el conocimiento de las normas ayuda a las empresas para que sus trabajadores comprendan por qué es necesario trabajar de una forma diferente y cómo los cambios aplicados van a mejorar el sistema de producción total. El estar mejor capacitados ayuda a los trabajadores a entender mejor que ellos son parte de un sistema integral y que el desempeño de cada sector afecta el rendimiento de otro.

Además, cuando la gente trabaja para diferentes empresas que usan las mismas normas es más fácil para los trabajadores hacer un buen trabajo y ser eficientes, porque ya están familiarizados con los sistemas de trabajo.

De este modo, mejorar las condiciones de trabajo en cuestiones de higiene, calidad, minimización de riesgos de los agroquímicos y conservación del ambiente en su trabajo no es beneficioso únicamente para el negocio del espárrago, sino también para los trabajadores y sus comunidades. Obviamente, la educación de los trabajadores contribuye a mejorar su calidad de vida y la de sus familias, y en general de las poblaciones regionales.

Por otro lado, es importante enfatizar que las organizaciones agroexportadoras participantes del IPEH cuentan con un convenio con el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) para el desarrollo conjunto del MIP en zonas piloto de los principales valles productores de espárrago, a través del Proyecto: "Manejo integrado de plagas del espárrago con énfasis en *Copitarsia incomoda* en los principales valles agroexportadores del Perú".

Esta decisión ha conllevado a un Plan de Educación a los mandos medios y los trabajadores del campo en soluciones de control de plagas aplicando control biológico y reduciendo el uso de agroquímicos, lo que permite un mayor control de la evolución en el crecimiento normal de la planta del espárrago y por ende mayor productividad de la misma, lo que le da en el mercado europeo una mayor competitividad.

Asimismo se ha podido encontrar que se ha capacitado a los trabajadores del campo en el uso del bromuro de metilo que es un compuesto orgánico desarrollado como un excelente controlador de plagas.

Por otro lado, también se ha logrado Competencias en el Área de Normalización: Como se sabe es reconocida la importancia de la normalización del espárrago para el desarrollo de la competitividad de las empresas y el aumento de la eficiencia y la transparencia en el mercado. Las Normas Técnicas Peruanas del Espárrago son establecidas por el Comité Técnico de Normalización del Espárrago, en un marco de consenso y transparencia, con la participación de todos los actores

de la cadena, elementos que establecen las bases para la aplicación voluntaria de las mismas.

En este contexto, las Normas del Codex Alimentarius juegan un rol importante, toda vez que explícitamente se reconoce el papel que desempeñan en el plano internacional, constituyendo el principal referente en la elaboración de las normas alimentarias.

Por lo expuesto, se halló que desarrollaron un Plan Educativo al personal de campo basado en los siguientes requisitos que se tenían que cumplir en el campo las organizaciones durante el crecimiento de la planta y al momento de la cosecha antes de llevarlos a la empacadora:

- Que los tallos estén íntegros.
- Estar sanos y exentos de podredumbre o deterioro que hagan que no sean aptos para el consumo.
- Estar limpios y exentos de cualquier materia extraña visible.
- Estar exentos de plagas que afecten el aspecto general del producto.
- Estar exentos de daños causados por plagas.
- Estar exentos por daños causados por deshidratación.
- Estar exentos de daños causados por frío.
- Estar exentos de humedad externa anormal, salvo la condensación a su remoción a una cámara frigorífica.
- Estar exentos de cualquier olor y/o sabor extraños.
- Tener un aspecto y olor frescos.
- Estar exentos de magulladuras.
- Estar exentos de daños causados por un lavado o remojo inadecuado.

Por otra parte, también se ha observado que existe un Mejoramiento genético, manejo agronómico, fisiología de la planta y manejo post cosecha conjuntamente con el Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA). Este mejoramiento genético se desarrolla actualmente a través de un proceso educativo y de investigación en el campo permanentemente, con los ingenieros, técnicos y personal.

Y por último, se ha encontrado la Competencia en la capacidad de respuesta del sector a las exigencias de los mercados: en las normas de calidad, apreciándose una constante capacitación de su personal para lograr certificar y operar las siguientes certificaciones BPA, HACCP, SQF 2000, BRC (British Retail Consortium), BASC, Certificación orgánica, entre otros.

Respecto a las condiciones de salud, se ha observado que la salud física es muy importante en los trabajadores del campo, ya que las jornadas son largas y normalmente extenuantes, por lo tanto las empresas agroexportadoras cuidan el estado de salud de ellos a través de un apoyo alimentario, lugares de descanso, transporte a sus centros de habitabilidad, así como la presencia de asistencia médica cercana con la finalidad de poder asegurarles una situación favorable a sus labores diarias.

LAS EMPACADORAS.

VENTAJAS COMPETITIVAS.

DE LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPETENCIAS EDUCACIONALES VECOMPLA.

Productividad laboral.

La empacadora no tiene campos propios, los campos son de sus asociados, por lo tanto, son manejados directamente por ellos. Como empresa es el brazo comercial de sus asociados para lograr el mejor precio posible en el mercado internacional de los productos de sus socios.

Procesan 750,000 cajas al año de 5 kilos cada una. El 65% de los productos va al mercado de los Estados Unidos y el 35% al mercado europeo. El 60% va por vía marítima y el 40% por vía aérea, el mayor volumen va a España, en segundo lugar a Inglaterra, y en tercer lugar a Italia, ese es en términos generales el abanico de destinos que se tiene del producto.

La productividad de la empacadora tiene dos vertientes, en la planta es por recepción, lavado y calidad del producto kilo hora por obrero en el proceso, y la otra es productividad del encajado y atado.

Los asociados son un conjunto de siete empresas, todos productores de espárragos. Hay empresas que son de razón natural y otras de razón jurídicas, y aparte de las siete que son los socios de la empacadora que entregan todo su producto, tenemos los que llamamos un grupo de asociados, si bien no tienen participación accionario en la empresa entregan el producto ya varios años seguidos, son medianos productores, que no tienen interés de entrar en la parte accionaria de la empresa.

Quejas y devoluciones/Unidad de tiempo.

Las quejas y devoluciones son mínimas, el protocolo que existe entre las partes, es que cuando se presentan algunas situaciones de problemas en el empaque o producto recibido por los clientes, se efectúa un castigo sobre el precio, que es aceptado por ambas partes.

El porcentaje en bastante bajo, en los envíos durante los 3 últimos años se ha detectado aproximadamente entre 1000 a 1500 cajas, con problemas de aceptación por los clientes, el volumen normal de exportación es de 750,000 cajas de espárrago fresco verde, lo cual representa una mínima expresión disfuncional en el proceso.

Presupuestos versus actividades del Plan anual.

El plan anual se cumple en un 90%, porque en la empacadora es fácil lo que se presupuesta, son los gastos corrientes, los fijos, el gasto variable que podría ser en este caso el espárrago que es lo que podría hacer variar considerablemente el presupuesto. La empacadora trabaja no para marginar como empresa sino para devolverle al productor su mayor precio del mercado se le paga de acuerdo al precio del mercado.

El elemento de la cadena de valor de mayor importancia en la empacadora es el cuidado de la planta al trasladarla del campo al área de operaciones en donde se clasifica el producto, se mide y se prepara para poder presentarlo en los empaques debidamente seleccionados. Todo este tratamiento involucra una atención preferente en la actividad principal de operaciones y en la actividad de logística de salida hacia el canal de distribución que en esta oportunidad es la compañía transportadora.

Relación de estrategias grupales del IPEH versus estrategias individuales de las organizaciones.

La empacadora tiene una relación de alianza estratégica con algunas organizaciones del IPEH, el tipo de alianza estratégica outsourcing que involucra el servicio de recojo en algunos casos en el campo, preparación del espárrago y entrega del mismo a la compañía transportadora.

El IPEH realiza gestiones de carácter político del gremio, esto es facilitar las inquietudes, expectativas, solucionando los problemas que afectan su operación. Asimismo, desarrolla actividades de carácter técnico-culturales en el campo a través de conseguir la visita de ingenieros y personal técnico calificado en la siembra, tratamiento de la planta y mejoramiento de ella en el campo. Las organizaciones particulares que son parte del IPEH desarrollan estrategias individuales en los aspectos de comercialización, asignación de precios, contactos con clientes, así como proceso logístico de envío de los productos al mercado externo.

Años promedio del trabajador en la empresa.

Existen dos tipos de trabajadores: los estables y los eventuales. Los trabajadores estables empezaron en el año 1994, y permanecen, tienen por lo menos unos 10 años, hay quienes tienen 14 años y otros no menos de 10 años, y los trabajadores eventuales que se contratan para temporadas, en el proceso de despacho propiamente, y regresan al siguiente año más o menos son el 60% de los trabajadores y hay un 40% de rotación.

En términos de composición por género la distribución es aproximadamente mitad y mitad; en la época de mayor acopio de espárrago tenemos algo más de 500 personas en planilla.

Número de años de los clientes.

La persona representante de la empacadora nos expuso lo siguiente: "Tenemos en Estados Unidos tres clientes básicos, y en el mercado europeo tenemos cuatro clientes básicos, en el mercado americano dos de ellos tienen con nosotros 14 años que tenemos de vida, el tercero tiene más o menos 8 años y en Europa, Agro Paracas recién empezó a exportar a Europa alrededor del año 1999, los clientes que tenemos en Europa tienen con nosotros 6 años".

Frecuencia de compra.

El mercado externo es del 90% y el 10% al mercado interno. En el mercado externo el 60% se dirige a Europa y el 40% a los Estados Unidos.

Una característica trascendental en los diferentes mercados es que cuando el producto ingresa al mercado americano, se tiene que realizar una fumigación del mismo por disposiciones de las autoridades del lugar. Normalmente esto afecta la vida útil del producto por dos razones, una por efecto del gas propiamente dicho y la otra, porque la fumigación tiene una temperatura elevada. En el mercado europeo no existe la restricción que se tenga que hacer una fumigación para el ingreso de los productos.

Pago a tiempo.

El representante de la empaedora manifestó lo siguiente:

“Tenemos generalmente, un adelanto a los siete días del buen arribo del producto, y a los 30 días nos dan el saldo. En Estados Unidos la frecuencia de pago es más rápido. En Europa se demoran hasta 40 días, en Europa hay dos formas, hay quienes nos adelantan y nos dan un saldo final, y los que no adelantan nada y a los 35 días pagan la cantidad total, son las dos modalidades. Indudablemente hay un riesgo, porque no tenemos carta de crédito, como no tenemos pago adelantado del producto, porque todo se basa en el buen arribo del producto, entonces es muy importante la seriedad de tu cliente y el saber que te va a pagar. Cuando hay un problema muy serio, lo que queda es tomar el avión y viajar”.

Grado de cumplimiento de las metas y objetivos en las fechas programadas.

La empaedora establece metas anuales de cumplimiento en base a dos variables, la primera es la atención a los clientes del mercado externo e interno, y la segunda es el buen funcionamiento de su planta para el cumplimiento de los requerimientos de los clientes. Eso normalmente lo realiza a través de su plan anual y su presupuesto de ejecución.

Durante los últimos cinco años, el porcentaje de cumplimiento en forma exitosa ha sido el de un 80%, debido a un buen planeamiento realizado, así como una variable fundamental en el mercado externo, sobre todo en el europeo, tienen clientes por más de 18 años de trabajo en conjunto, así como el personal que tiene en su organización tiene más de 20 años en ella.

Los estándares que tiene la organización están diseñados para el cumplimiento de la tarea logística, sin embargo, se observa que se adolece de una innovación en ellos o la creación de estándares que requieran mayor exigencia.

Ha efectuado muy pocos cambios en sus estándares, una razón de la investigación es que es el mismo personal, la misma gerencia y el mismo sistema operativo lo que normalmente conduce a una confianza en el desarrollo de sus actividades.

DE LA LISTA DE CHEQUEO VECOMPLA.

La estructura organizacional de la empaedora generalmente tiene un mismo sistema, el cual consiste en áreas de recibo de las plantas de campo, limpieza de ellas con sustancias químicas adecuadas y el proceso de esterilización, así como de preparación para su empaque.

Estas organizaciones tienen su centro de gravedad en las líneas de montaje que poseen en sus naves operativas. El concepto de nave operativa se refiere al área en donde se realiza las operaciones con los espárragos con las diferentes líneas de montaje.

Las líneas de montaje son secuencias que tienen las empacadoras dependiendo del volumen de productos que tienen que trabajar que permiten una rápida clasificación de tamaño, calibración, estado de la planta y calidad de la misma.

Cada línea de montaje normalmente está compuesto entre 20 a 35 personas y tienen longitudes de 18 a 25 metros de largo, en donde las operarias se encuentran alineadas en forma sucesiva con diferentes tareas para realizar la clasificación y el empaque de los espárragos frescos en cajas predeterminadas con anterioridad.

Otro elemento de la estructura organizacional es el acopio y separación de las diferentes cajas que son separadas en los almacenes de salida para su posterior embarque en las diferentes unidades de transporte. Normalmente esta estructura organizacional está a cargo de un ingeniero jefe de planta.

Respecto a las funciones realizadas por el personal en la estructura organizacional, están divididas en la planeación y control a cargo del jefe de planta, operadores de las líneas de montaje y personal de control de calidad de los almacenes de salida de la empacadora.

En relación al porcentaje de trabajadores de tiempo completo y parcial, existen un 90% de trabajadores a tiempo completo y un 10% va tiempo parcial.

Respecto a la experiencia laboral, la experiencia deviene de las características del producto que ellos clasifican y lo dirigen a los diferentes mercados. Normalmente la experiencia es de acuerdo al tipo de demanda que tienen los diferentes tipos de clientes, sin embargo, esto permite una mayor experiencia en sus trabajos.

COMPETENCIA EMPRESARIAL RURAL.

DE LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPETENCIAS EDUCACIONALES VECOMPLA.

Relación del cumplimiento del presupuesto asignado con el Plan Operativo anual.

La empacadora tiene un plan operativo que es presupuestado y ejecutado con muy pocas diferencias de forma constante, este tipo de trabajo lo realizan hace más de 8 años. El cumplimiento de la relación entre el plan operativo con el presupuesto, es común ya que con mucha antelación tienen la demanda de sus productos, de parte de los clientes en el exterior, lo cual les permite con anticipación, generar un presupuesto acorde con esa demanda programada.

Aprovechamiento del Aprendizaje Sociocultural.

La empacadora establece la diferencia entre la zona de desarrollo próximo y la zona potencial, cuando muchos de ellos y en especial el género femenino tiene experiencia en trabajar en una zona industrial, lo que permite adaptarlos a los sistemas de este tipo de planta que tiene mucha importancia en las labores de evitar la contaminación de la misma, así como la selección de aquellos productos que deben ser empacados o desechados de acuerdo a las especificaciones técnicas normalmente dispuestas por las organizaciones compradoras del mercado internacional.

Respecto a la influencia de la motivación y como afecta el aprendizaje sociocultural, podemos decir que considerando que las cadenas de producción el personal trabaja de forma conjunta, las motivaciones están desarrolladas en relación a su productividad personal, grupal y como planta, lo que favorece el espíritu de cuerpo, el clima laboral y la cultura organizacional.

En relación al ambiente externo, se ha hallado que facilita este tipo de aprendizaje, normalmente a través de las exigencias de las certificadoras, de las de los clientes y del mercado internacional.

Aprovechamiento del Aprendizaje Significativo.

Los estándares que normalmente se tienen en consideración a la selección y reclutamiento del personal, son a la capacidad del cuidado de su persona, características psicológicas adecuadas, capacidad de trabajar en equipo, capacidad de aceptar tensiones propias del trabajo. Normalmente es personal con secundaria completa y muchos de ellos con capacitaciones técnicas.

Asimismo se ha observado que las empacadoras permanentemente reciben información de la forma de profesionalización de sus trabajadores administrativos y operativos, como por ejemplo, una mejor selección en la calibración de los tallos de los espárragos verdes y frescos.

Y en el aspecto administrativo, un mejoramiento de la atención de los pedidos a través de un tratamiento logístico adecuado.

Se ha observado que las capacitaciones desarrolladas en el campo son las que han permitido una mayor calidad y productividad de los productos.

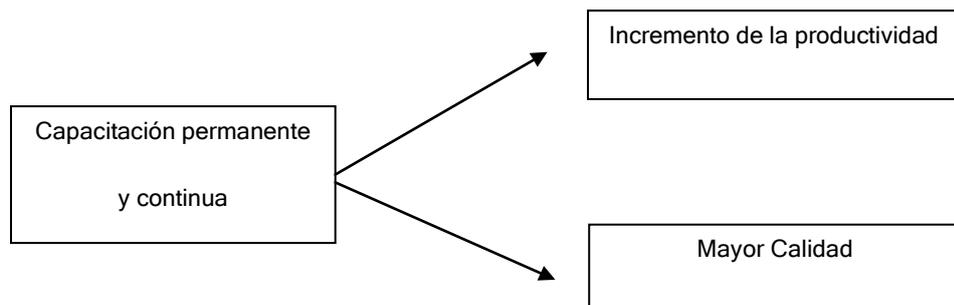


Figura: Influencia de la capacitación sobre la calidad y productividad en las empacadoras.

Influencia de los Saberes Culturales.

Se ha observado que el personal de planta trae muchos saberes culturales como por ejemplo, poder determinar la verdadera calidad del producto a ser empacado por su característica peculiar del trabajo en el campo, así como por su formación técnica y por formar parte del hábitat en la zona de trabajo.

En relación a la transmisión según géneros, se halló que curiosamente la transmisión de los saberes culturales lo tenía el género masculino, ya que el género femenino estaba en las labores de la casa, sin embargo, actualmente se ha observado una gran presencia en las labores de clasificación, discernimiento y arreglo de los empaques, hallándose que el mayor porcentaje de trabajadores en una empacadora son de género femenino.

Existencia y valoración del sistema educativo y comunicacional.

Dentro de la empresa existen funciones definidas para cada trabajador. Las oficinas administrativas, así como la planta se encuentran en Pisco. La estructura organizacional está compuesta por la parte comercial, financiera, ventas, cobranzas, la parte logística, la conforman cinco trabajadores, todos tienen el conocimiento global de las operaciones, si bien hay tareas específicas de cada uno, cada uno conoce todo en forma integral.

Sobre la comunicación con los proveedores, las ordenes se hacen vía electrónica, hay un sistema integral de informática que incluye el módulo de recepción de productos, el módulo de producción, el módulo de exportación, el módulo contable propiamente, el módulo de cobranza, se encuentra integrado en un solo sistema.

Promedio Horas-hombre invertido al año en capacitación.

La organización invierte aproximadamente el 2% de su presupuesto anual durante los últimos 5 años.

Grado de cumplimiento de los estándares de responsabilidad social con los trabajadores.

No se tiene estándares SA 8000. Sin embargo, se tiene asistencia médica en el centro de trabajo, se les proporciona asistencia social permanente en el tema de la campaña, visita a las casas de los obreros, asistencia de los obreros como seguridad social, todo eso se ha desarrollado en los últimos tres años, antes se hacía pero muy esporádicamente.

Porcentaje de resultados dirigido a la responsabilidad social.

La empresa informa que han desarrollado un concepto de responsabilidad social que involucra lo siguiente:

- ✓ La vida del trabajador.
- ✓ La relación del trabajador con su empleador.
- ✓ La proyección del trabajador hacia su comunidad.

La empresa ha generado un modelo de responsabilidad social muy sui generis que ha conseguido incrementar la motivación de su personal en las labores administrativas y en la planta, al sentirse apoyados en los aspectos sociales y de carácter privado, esta relación patronal-trabajador les ha dado muy buen resultado, ya que el clima laboral resultante es el de mínimos conflictos al interior de la misma, lo que redundará en la mayor productividad en el trabajo, así como el incremento de la competitividad de la mencionada organización.

DE LA LISTA DE CHEQUEO VECOMPLA.

Las actitudes que presentan los trabajadores en la empacadora, es muy buena, ya que el promedio medio entre fallas, esto significa el empaquetar las plantas requeridas por el cliente que lo ha demandado son mínimas, en relación a la alta rotación de ellos, por ejemplo de las 750,000 cajas que manejan al exterior hay devoluciones de 1 a 2%.

En relación a las aptitudes, el personal de la planta son debidamente reclutados y seleccionados para las labores en la misma.

En relación a las Competencias educativas, se ha podido observar que teniendo en cuenta el análisis del mercado externo y la demanda requerida, se ha educado al personal de las líneas de producción, en relación a las siguientes competencias:

- a) Clasificación: Los espárragos se definen en función de tres categorías, sean categoría extra, categoría I o categoría II.
- b) Calibración: Se refiere al diámetro de los turiones medido a una longitud determinada.
- c) Tolerancias: En cada envase se permiten tolerancias de calidad, calibre y longitud para los productos que no satisfagan los requisitos de la categoría indicada.
- d) Presentación: El contenido de cada envase unitario o de cada manojo de un mismo envase deberá ser homogéneo y estar constituido únicamente por espárragos del mismo origen, calidad, grupo de color, longitud y calibre. Y los espárragos deberán envasarse de manera que el producto quede debidamente protegido.
- e) Marcado o etiquetado: Si el producto no es visible desde el exterior, cada envase deberá etiquetarse con el nombre del producto y, facultativamente, con el de la variedad. En general cada producto debe estar identificado y especificarse su naturaleza.
- f) Contaminantes: No deben excederse los niveles máximos permitidos para metales pesados o residuos de plaguicidas.
- g) Higiene: Se recomienda que los productos regulados por las disposiciones de la Norma Técnica Peruana se preparen y manipulen de conformidad con las secciones apropiadas del CAC/RCP 1, CAC/RCP 53y otros textos del Codex pertinentes, como los códigos de prácticas y códigos de prácticas de higiene NTP 209.401, así como la reglamentación nacional vigente.

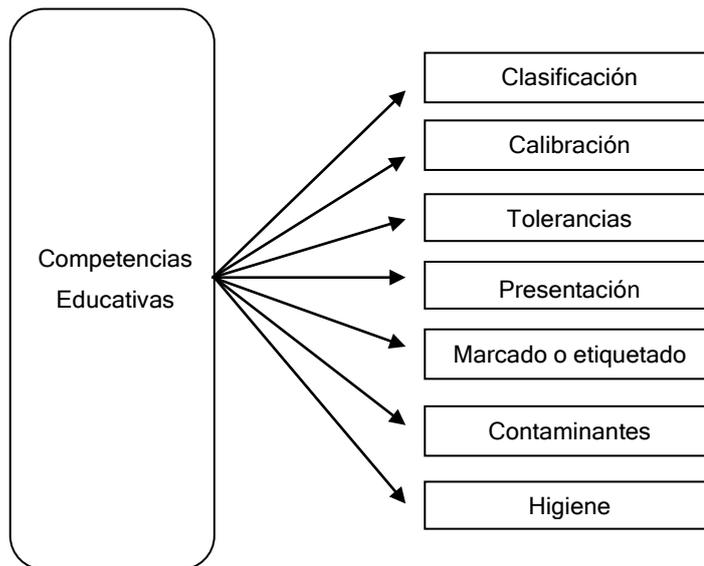


Figura: Competencias educativas en las Empacadoras.

Como se puede apreciar la capacitación en el trabajo a través del cumplimiento de normas, estándares que no permitan una desviación de ellos es exigente, ya que la respuesta del mercado es decisoria se acepta o no un envío, y normalmente este motivo de descalificación es por las fallas en cumplir las normas procedimientos que deben realizar los trabajadores en el campo y los administrativos buscando así alcanzar óptimos niveles de calidad basados en una educación permanente y continua.

Finalmente, en relación a la salud física, es imprescindible que sea buena, ya que están tratando con productos frescos que pueden ser contaminados por alguna bacteria o virus, por lo que las características de las personas que trabajan en la planta, tienen un control de asepsia integral que es supervisado por el personal médico o auxiliar de enfermería de forma permanente.

TRANSPORTADORA.

VENTAJAS COMPETITIVAS.

DE LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPETENCIAS EDUCACIONALES VECOMPLA.

Productividad laboral.

Procesan 800,000 toneladas al año y tienen 100 trabajadores, la productividad es de 800 ton/ trabajador por año. Por lo cual se puede afirmar que la transportadora tiene el liderazgo del mercado.

Quejas y devoluciones/ Unidad de tiempo.

Tienen implementados el ISO-9001, cuyos criterios son:

- a. Un indicador numero de incidencias por los maltratos de la mercadería dentro del almacén.
- b. El control de la temperatura entre 1 y 4 grados centígrados.
- c. Y máximo la mercadería está 21.4 horas en sus almacenes.

70% va al mercado americano, y 30% a otros mercados, dentro de los cuales 22% va al mercado europeo, y 8% al mercado asiático, las ventas son FOB (Mercadería a bordo de la plataforma de transporte).

Presupuestos versus actividades del Plan anual.

Tienen su plan estratégico y ejecución presupuestaria, no tienen planes anuales. Desarrollan un Plan de provisión de materiales para sus clientes, como insumos, cajas de cartón, mantas, agroquímicos.

Cuentan además con un sistema de información actualizado con un ranking de por medio que ayuda a situarse a sus socios, y a sus no socios.

Actualmente desarrollan un proyecto de irradiación por el monto de 10 millones de dólares donde cobran el 2% del proyecto.

Relación de estrategias grupales del IPEH versus estrategias individuales de las organizaciones.

La empresa transportadora es un elemento de la cadena de valor de la exportación del producto espárrago fresco y permite valor agregado a las empresas que pertenecen al IPEH.

Sin embargo, la transportadora tiene una alianza estratégica con el IPEH que permite a las organizaciones del mismo asegurar una cuota de bodega aérea en el transporte que se tenga que realizar. Los socios fundadores de la empresa de transporte también son parte componente del gremio del IPEH.

Respecto al desarrollo de nuevos mercados, productos, o penetración de mercado, la empresa transportadora manifiesta que no lo aborda, pues están concentrados en la parte logística en el territorio nacional, toda la parte que son mercados, la adquieren por cultura general, por lo que les informan los clientes.

Años promedio del trabajador en la empresa.

La organización informa que desde que se creó, la movilidad de los trabajadores ha sido mínima, lo que ha permitido generar una cultura organizacional y un clima laboral adecuado. El 75% de los trabajadores tiene desde la fundación de la empresa, 11 años en ella.

Número de años promedio de los clientes.

El representante de la empresa transportadora expresó lo siguiente:

“Existe una relación sui generis, los clientes son a la vez los socios, tenemos clientes que no son socios que son aproximadamente el 30%. El 70% de los clientes, son socios, por lo tanto, tienen de clientes el mismo tiempo que de socios, una de las condiciones del socio es que toda su producción tiene que pasarla a través de la transportadora”.

Frecuencia de compra.

La característica de adquisición de los servicios es de parte de las compañías agroexportadoras, así como del importador.

La organización prepara las cargas que van a trasladarse en una línea aérea, que normalmente es escogida por los importadores, sin embargo es responsabilidad de la organización, la carga que es entregada en sus almacenes, así como la preparación y el embarque que se va a hacer en la línea aérea.

La organización genera economías de escala al unificar pedidos de varias empresas agroexportadoras pequeñas o medianas, ya sea en adquisición de cajas de cartón, ligas de mantas térmicas, insumos, agroquímicos, de tal forma que consiguen beneficios a los agroexportadores por tener ellos un menor precio de abastecimiento de sus insumos, asimismo otro elemento de valor es el relacionado a la entrega de información que se le hace a los clientes para que beneficien sus operaciones, como por ejemplo, las temperaturas de llegada de los productos, calificaciones a las agencias de aduana, a las aerolíneas., asimismo, el ranking de ellas en el proceso agroexportador.

Pago a tiempo.

La empresa factura a 30 días. El agroexportador envía el producto a sus clientes, con las condiciones de pago que él había acordado, la transportadora factura al cliente por el servicio de transporte, almacenaje, así como el servicio de paletizado a las aerolíneas.

El proceso de paletizado está compuesto por lo siguiente: Existe una zona primaria donde ingresan los productos a ser exportados, donde la organización le efectúa los siguientes controles: calidad, refrigeración, condición y almacenaje. Esta zona donde se encuentra la mercadería, es controlada por el agroexportador, posteriormente esta mercadería pasa a la zona de paletizado en la cual el agroexportador le transfiere temporalmente la propiedad del producto a la aerolínea, en esta zona la aerolínea da instrucciones para configurar estos productos en lo que se llama un palet, un palet entonces es un empaque de mercaderías de varios agroexportadores, algo muy similar a un contanier que facilita el transporte en el almacén así como la colocación de ellos en la bodega del avión.

Entonces existen dos tipos de facturación, la facturación a las empresas agroexportadoras y la facturación a la aerolínea que es independiente una de la otra en precios, números y formas de pago; lo que sí es uniforme es cuidar la temperatura del producto, así como su incidencia en los empaques.

Grado de cumplimiento de las metas y objetivos en las fechas programadas.

Se va evaluando constantemente, se van reprogramando de acuerdo a los sucesos que hayan determinado la modificación, esto significa que si bien es cierto, los planes de operación varían permanentemente de acuerdo a una mayor oferta de carga, la transportadora planea adecuadamente los insumos necesarios para poder atender esa oferta como, lugares para almacenamiento y estibe de carga, personal disponible, sistemas de transporte al momento, así como las reservas requeridas en las aerolíneas que se usan para transporte aéreo.

El nivel de satisfacción de los clientes, en una escala del 1 al 5, está valorizado en 4.5.

DE LA LISTA DE CHEQUEO VECOMPLA.

La estructura organizacional de la transportadora está compuesta por una división de transporte que es la encargada en algunas oportunidades de traer la carga del almacén del cliente a las instalaciones de la transportadora.

Otra área de lo que es preparación de la carga, en donde se coordina con el cliente la forma en la que se va a enviar a los importadores. Posteriormente esa carga pasa al área de paletizado, que es una área en la que el cliente ya no tiene autoridad sobre la carga, sino que es un trabajo de la transportadora con la línea aérea. Se prepara la carga con otras cargas que van a ser estibadas en las bodegas de las aeronaves de ala fija, aviones.

Asimismo en el flujo de la mercadería por estos estamentos, existe el control final realizado por la agencia de aduana, con la finalidad de detectar la formalidad del envío, así como la inclusión de posibles sustancias ilegales en la carga.

El área administrativa tiene 3 niveles: el nivel administrativo que maneja la información de los flujos de carga; el nivel de control de recursos humanos y el nivel de transporte.

Respecto al porcentaje de trabajadores que están a tiempo completo, es de 90%; mientras que a tiempo parcial es de 10%.

En relación a los años de experiencia, la mayoría de los trabajadores tiene 11 años en la empresa.

COMPETENCIA EMPRESARIAL RURAL.

DE LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPETENCIAS EDUCACIONALES VECOMPLA.

Relación del cumplimiento del presupuesto asignado con el Plan Operativo anual.

Actualmente la organización utiliza un software diseñado para sus actividades de transporte, distribución denominado PLICS que interrelaciona la ejecución presupuestaria con los sistemas de contabilidad de la organización, de tal forma que le permite tener en tiempo real y óptimamente la situación de sus

estados financieros, sobre todo lo relacionado al estado de pérdidas y ganancias y al flujo efectivo.

Aprovechamiento del Aprendizaje Sociocultural.

Considerando que la empresa transportadora es una organización logística, sus cuadros tienen dos características, una administrativa y la otra operativa.

En el área administrativa se ha aprovechado la formación universitaria y técnica con la finalidad de desarrollar habilidades propias de este tipo de labor como son los sistemas de tecnología de la información con nuevos software, así como labores de control y comunicación con los diferentes elementos de la cadena de valor, como son la línea de transporte aéreo, así como los elementos de control de aduana.

En el área operativa, las diferencias también se dan en la calificación que tienen los trabajadores en algunos casos de nivel técnico y las propias de su actividad, considerando muy importantes las relaciones comunicacionales con los transportes de las empacadoras y las actividades de logística interna de la línea de transporte aéreo.

Respecto a cómo las características favorecen la motivación, se puede decir que son el lenguaje técnico, el trabajo en equipo, los que facilitan las comunicaciones con las empresas transportadoras, las empacadoras y con los elementos de la logística interna de las compañías de transporte aéreo.

En relación a como el ambiente externo facilita el aprendizaje sociocultural se puede encontrar que el ambiente externo lo facilita a través de la interrelación permanente que existe con personal de la empacadora y de la línea de transporte aéreo.

Aprovechamiento del Aprendizaje Significativo.

Los estándares necesarios que se consideran necesarios para el desarrollo de actividades son de carácter técnico, como formación académica, aptitud para el trabajo, actitud frente al trabajo, así como una motivación especial en relación a las características de reserva y seguridad.

Respecto a los sistemas de trabajo se puede señalar que si permiten un mejoramiento permanente y continuo de los trabajadores, ya que se presentan permanentemente actualizaciones en relación a las normas técnicas sobre embalaje, almacenamiento, acopio y transporte de productos perecibles en los diferentes mercados internacionales.

Referente a las capacitaciones se ha encontrado que la parte administrativa ha mejorado los sistemas de aprendizaje considerando las normas de seguridad establecidas por el sistema de aduana del Perú, y de la Policía de Migraciones del Perú, así como el flujo de comunicación permanente con la parte administrativa de las empacadoras y de las empresas agroexportadoras.

En relación a las actividades en el campo, se han mejorado por la evolución de los sistemas del almacenamiento y transporte desarrollados en la empresa que administra el aeropuerto internacional "Jorge Chávez".

Influencia de los Saberes Culturales.

Respecto a la manera como se aprovecha la experiencia y el conocimiento de los trabajadores operacionales se puede decir que la mayoría vienen de haber trabajado en labores de carga y descarga en productos en la Empresa Nacional de Puertos y otros sistemas logísticos, lo que permite dar valor al tratamiento de los productos.

Por otro lado, no se ha detectado la transmisión de los saberes culturales en los diferentes géneros.

Respecto a cómo los saberes culturales se han aprovechado en los procesos de organización de las tareas, es por la experiencia de los trabajadores más antiguos en las labores de acopio, almacenamiento, estiba, clasificación y transporte interno en los almacenes, así como en las labores administrativas de estos.

Existencia y valoración del sistema educativo y comunicacional.

Lo más rápido es el correo, con los clientes. También se tiene comunicación directa, *online* con la aduana.

El sistema comunicacional involucra no sólo una comunicación con los proveedores y clientes sobre la situación de sus mercaderías, sino también la empresa tiene un sistema de información rentado, esto significa que hay muchos datos que son requeridos por los clientes con la finalidad de medir su productividad, asimismo su competitividad, como por ejemplo, volúmenes de carga versus la competencia, periodo de transporte versus la competencia, mercados a los que se dirige la competencia. Esto facilita a las empresas agroexportadoras a que manejen de manera más óptima sus recursos y capacidades.

Promedio de horas-hombre invertido al año en capacitación.

Se cuenta con programas de capacitación, pero no se tiene un indicador al respecto.

Grado de cumplimiento de los estándares de responsabilidad social con los trabajadores.

La empresa transportadora no está cumpliéndolo, pero si desarrolla actividades de responsabilidad social.

La empresa transportadora dentro de su política de alianzas estratégicas y con la finalidad de mostrar eficiencia con los agroexportadores, las compañías aéreas y el mercado en general, de carácter logístico es que tiene varios convenios con organizaciones que se relacionan al comercio internacional, a la certificación de buenas prácticas, así como a organizaciones de responsabilidad social, tales como ADEX, LACOMEX y BASC.

Porcentaje de resultados dirigido a la responsabilidad social.

La responsabilidad social de la organización se manifiesta a través del cumplimiento de las normas del Ministerio de Trabajo, el Ministerio de la Mujer, así como los estándares normados por estas instituciones.

DE LA LISTA DE CHEQUEO VECOMPLA.

Respecto a las actitudes de los trabajadores, existe un buen clima laboral, que representa un deseo de colaborar con los objetivos de la empresa y la lealtad hacia ella.

En relación a las aptitudes que tienen, están la capacitación en sus puestos de trabajo que permite disminuir las fallas o errores en sus operaciones diarias que realizan en su entorno laboral.

Respecto a las Competencias educativas se encontró que se trabaja el Incremento de la calidad del producto, que se alcanza a través de un diseño del proceso logístico de recojo, tiempo de permanecía en rampa logrando una disminución de 4 a 1 horas, asimismo un control de calidad pre-embarque, que ha sido logrado en base a un Plan Educativo al personal de rampa que fue diseñado en base a estándares de gestión en los diferentes niveles de la organización.

Es importante señalar que el control de la cadena de frío ha permitido alcanzar un control de la temperatura desde las plantas de empaque hasta la misma aeronave, estableciendo un ranking de temperaturas por exportador y por aerolínea, y controlando el tiempo que las aerolíneas dejan el producto a la intemperie mientras realizan la carga. Mediante el uso de mantas térmicas para la etapa previa al embarque se ha logrado asegurar una correcta cadena de frío, la cual no excede de 1°C de diferencia entre las cámaras de frío y las aeronaves.

Asimismo, la capacitación de su personal ha permitido lograr certificar y operar las certificaciones de Gestión de la calidad de acuerdo a las siguientes normas técnicas:

- Certificación de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC).
- ISO 9001 (Que confirma el sistema de gestión de calidad).
- ISO 14000 (La gestión ambiental).
- BASC (El control en los proceso de manejo de carga transportada al exterior).
- La PTI (Identificación Permanente de Remolque).

Esta competencia le genera un know-how administrativo y un know-how operativo en su personal que lo habilita en una gestión de calidad logística, a través de los recursos y capacidades desarrolladas, demostrándose la importancia de la educación como vía para alcanzar altos niveles de calidad.

Por otro lado, en relación a la Competencia educativa y de información del mercado, se encontró que la empresa transportadora brinda a la industria un reporte de las exportaciones diarias por exportador a los cinco principales destinos. Del mismo modo, con la participación de todos los productores, elabora una proyección general de exportaciones para toda la campaña, semana por semana, permitiendo programar la contratación de aeronaves y abastecimiento de los diversos insumos. Esta información se comparte con los recibidores (clientes) para un mejor manejo de las ventas en destino.

El Programa de estandarización y compras conjuntas conducido por la empresa transportadora ha permitido, en primer lugar, estandarizar los insumos de

empaques y consecuentemente lograr un mayor grado de eficiencia en los proveedores de insumos, así como facilitar una mejor organización y negociación de las compras.

La mencionada organización ha desarrollado un programa educativo en las organizaciones componentes del IPEH y en otros mercados al hacer ver la importancia del estudio de:

- Sus ratios de productividad
- Sus ratios de competitividad
- Sus ratios de rentabilidad

Las organizaciones del IPEH tienen la información actualizada al detalle del comportamiento del mercado lo que las obliga a actualizar o corregir las demoras, fallas de planeamiento y logística de entrega.

Por último, respecto a las condiciones de salud, existe un examen médico que realiza la empresa cada seis meses para verificar el estado de salud de los trabajadores.