



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PROCESADORAS DE ALIMENTOS ANDINOS EN EL VALLE DEL MANTARO – 2025

Línea de investigación:

Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el grado académico de Doctora en Administración

Autora

Ancasi Concha, Victoria

Asesor

Aquino Santos, César Gustavo

ORCID: 0000-0003-4119-2531

Jurado

Pajuelo Camones, Carlos Heráclides

Carhuamaca Borda, Raúl

Medina Salgado, Antonio Bartolomé

Lima - Perú

2026

LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PROCESADORAS DE ALIMENTOS ANDINOS EN EL VALLE DEL MANTARO – 2025

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

opac.unellez.edu.ve

Fuente de Internet

3%

2

www.coursehero.com

Fuente de Internet

1%

3

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

4

repositorio.uancv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5

ru.dgb.unam.mx

Fuente de Internet

1%

6

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

<1%

7

repositorio.unfv.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

8

repositorioacademico.upc.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

9

repositorio.untrm.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

10

repositorio.upla.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

11

core.ac.uk

Fuente de Internet

<1%



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO Y
PEQUEÑAS EMPRESAS PROCESADORAS DE ALIMENTOS ANDINOS EN EL
VALLE DEL MANTARO – 2025

Línea de investigación:
Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el grado académico de Doctora en Administración

Autor

Ancasi Concha, Victoria

Asesor

Aquino Santos, César Gustavo

ORCID: 0000-0003-4119-2531

Jurado

Pajuelo Camones, Carlos Heráclides

Carhuamaca Borda, Raúl

Medina Salgado, Antonio Bartolomé

Lima - Perú

2026

DEDICATORIA

A Dios, mi maestro y guía, por permitirme lograr este objetivo tan significativo.

A mi familia: Miguel, mi esposo; mis hijos: Erick, Omar y Sellenne; y mis seis nietos: Adrián, Allison, Leonel, Grecia, Liam y Victoria; motivos y motor de mis esfuerzos y desvelos.

Victoria

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a Dios, las instituciones y personas que me han apoyado en la realización de la presente tesis:

A la Universidad Nacional Federico Villareal, por darme la oportunidad de estudiar en sus aulas; a la Universidad Nacional del Centro del Perú, mi centro laboral, por el apoyo brindado.

A mi asesor, el Dr. Cesar Aquino Santos.

A mis amigos y colegas que me han apoyado a lo largo de todo este tiempo de arduo trabajo.

Gracias Dios por este anhelo cumplido.

La autora

ÍNDICE

RESUMEN	XI
ABSTRACT	XII
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Descripción del problema	4
1.3. Formulación del problema	8
1.4. Antecedentes	9
1.5. Justificación de la investigación.....	15
1.6. Limitaciones de la investigación	16
1.7. Objetivos de la investigación	17
1.8. Hipótesis.....	17
II. MARCO TEÓRICO.....	18
2.1. Marco conceptual	18
III. MÉTODO	48
3.1. Tipo de investigación	48
3.2. Población y muestra	48
3.3. Operacionalización de variables.....	48
3.4. Instrumentos	50
3.5. Procedimientos	50
3.6. Análisis de datos	51
3.7. Consideraciones éticas	51
IV. RESULTADOS	52
4.1. Presentación de resultados	52
4.2. Contrastación de hipótesis.....	149
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	154
VI. CONCLUSIONES.....	158
VII. RECOMENDACIONES	161
VIII. REFERENCIAS	163
IX. ANEXOS	181

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Matriz de operacionalización de variables de estudio	49
Tabla 2	La empresa posee recursos financieros adecuados	52
Tabla 3	La empresa es reconocida en el mercado	53
Tabla 4	Capacidad de respuesta de la empresa a la presión competitiva.....	53
Tabla 5	La empresa cuenta con ventaja tecnológica	54
Tabla 6	La empresa tiene ventajas en costos	55
Tabla 7	La empresa hace campañas de publicidad	55
Tabla 8	La empresa posee habilidades para la innovación de productos.....	56
Tabla 9	La empresa cuenta con una dirección adecuada	57
Tabla 10	La empresa posee una posición ventajosa en cuanto a experiencia.....	58
Tabla 11	La empresa tiene capacidad de producción adecuada.....	58
Tabla 12	Consolidado de Fortalezas	59
Tabla 13	Problemas en las instalaciones y antigüedad de maquinarias	60
Tabla 14	Acceso a recursos financieros adecuados en niveles bajos de regularidad.....	60
Tabla 15	La rentabilidad es variable y en ocasiones inferior al mercado	61
Tabla 16	Problemas de gestión y talento gerencial	62
Tabla 17	Dificultades operativas internas	62
Tabla 18	La empresa ofrece reducida línea de productos	63
Tabla 19	Vulnerabilidad ante la competencia de empresas foráneas.....	63
Tabla 20	La empresa se ve afectada por el ingreso de productos sustitutos y cambios en los gustos de los consumidores.....	64
Tabla 21	Consolidado de Debilidades.....	65
Tabla 22	La empresa es reconocida en el mercado y tiene buena imagen pública	65
Tabla 23	La empresa podría ingresar en nuevos segmentos de mercado	66
Tabla 24	La empresa podría expandir la línea de productos.....	67
Tabla 25	La empresa podría superar barreras comerciales en otros mercados	68
Tabla 26	La empresa podría aprovechar los programas de apoyo a la inversión tecnológica	68
Tabla 27	Consolidado de Oportunidades	69
Tabla 28	La empresa se vería afectada con la entrada de competidores con costos menores	70

Tabla 29	La empresa se vería afectada con el incremento en las ventas de productos sustitutos.....	70
Tabla 30	La empresa se vería afectada por desastres naturales	71
Tabla 31	La empresa se vería afectada con requisitos reglamentarios, engorrosos y/o costosos	71
Tabla 32	La empresa es vulnerable a la recesión y ciclo económico.....	72
Tabla 33	La empresa se vería afectada con un cambio en las necesidades y gustos de los compradores	73
Tabla 34	Consolidado de Amenazas	73
Tabla 35	Matriz FODA	74
Tabla 36	La empresa contempla el período gubernamental y cambios al realizar su planificación anual	76
Tabla 37	La empresa aprovecha las políticas gubernamentales de fomento a la inversión .	76
Tabla 38	La empresa sigue las políticas gubernamentales de carácter fiscal	77
Tabla 39	La empresa comprende y aprovecha los tratados internacionales	77
Tabla 40	La empresa reconoce al Estado como un potencial socio y/o cliente	78
Tabla 41	Consolidado Político	79
Tabla 42	La empresa tiene conocimientos de las tendencias de la productividad nacional	79
Tabla 43	La empresa considera a la inflación en sus finanzas.....	80
Tabla 44	La empresa considera a las tasas de interés en sus finanzas	81
Tabla 45	La empresa comprende el mercado laboral actual	81
Tabla 46	La empresa comprende las dinámicas de la demanda interna y externa en relación a sus productos	82
Tabla 47	La empresa comprende las dinámicas de la oferta interna y externa en relación a sus productos.....	83
Tabla 48	Consolidado Económico	83
Tabla 49	La empresa considera el nivel de vida de la población en sus actividades	84
Tabla 50	La empresa tiene conocimiento de la situación demográfica de la población al ofertar sus productos	85
Tabla 51	La empresa conoce los movimientos migratorios y sus repercusiones en su sector	85
Tabla 52	La empresa tiene conocimiento de los estilos de vida de la población al ofertar sus productos.....	86
Tabla 53	La empresa considera la movilidad laboral y social al planificar sus actividades	86

Tabla 54	Es importante para la empresa el nivel cultural de la población, para el desarrollo de sus actividades.....	87
Tabla 55	La empresa tiene conocimiento de los hábitos de compra de la población al ofertar sus productos	88
Tabla 56	Consolidado Social	89
Tabla 57	La empresa conoce y aprovecha los incentivos a la ciencia, tecnología e innovación.....	90
Tabla 58	La empresa conoce y aprovecha las innovaciones del mercado	90
Tabla 59	La empresa conoce y aprovecha los programas y ayudas a la inversión tecnológica	91
Tabla 60	La empresa considera importante el reemplazo de tecnología	92
Tabla 61	La empresa está al tanto de la transformación digital en su sector	92
Tabla 62	Consolidado Tecnológico	93
Tabla 63	La empresa cuida el consumo de recursos no renovables.....	94
Tabla 64	La empresa comprende la escasez de materias primas y las usa de manera prudente.....	95
Tabla 65	La empresa tiene una política clara de reciclaje y manejo de residuos.....	95
Tabla 66	La empresa tiene conciencia social ecológica.....	96
Tabla 67	Consolidado Ecológico o Ambiental	97
Tabla 68	La empresa comprende y respeta el marco legal del sector.....	97
Tabla 69	La empresa está al tanto de los posibles cambios en el marco legal.....	98
Tabla 70	La empresa comprende y sigue la reglamentación nacional.....	98
Tabla 71	La empresa comprende y cumple los decretos municipales referidos a su sector	99
Tabla 72	Consolidado Legal	100
Tabla 73	Matriz PESTEL.....	102
Tabla 74	La empresa realiza análisis del entorno externo	105
Tabla 75	La empresa realiza análisis del entorno interno	105
Tabla 76	La empresa cuenta con maquinaria moderna.....	106
Tabla 77	La empresa ha potenciado el equipamiento informático y tecnológico del área administrativa.....	107
Tabla 78	La empresa tiene políticas y reglamentos que aportan a mejorar su cultura organizacional	107
Tabla 79	La empresa invierte en capacitación para su personal	108
Tabla 80	La empresa desarrolla planes estratégicos	108

Tabla 81	La empresa realiza su análisis FODA	109
Tabla 82	La empresa realiza análisis por escenarios futuros sobre las variables del FODA	110
Tabla 83	La empresa elabora estrategias basadas en escenarios futuros	110
Tabla 84	Análisis actual de la empresa	111
Tabla 85	La empresa realiza análisis de los factores críticos de éxito	111
Tabla 86	La empresa construye escenarios de futuros deseados y factibles	112
Tabla 87	La empresa tiene una misión explícita y conocida	113
Tabla 88	La empresa tiene una visión establecida	113
Tabla 89	La empresa establece objetivos de largo plazo	114
Tabla 90	La empresa establece objetivos de corto plazo	115
Tabla 91	La empresa tiene indicadores de gestión para evaluar	115
Tabla 92	Establecimiento de Estrategias	116
Tabla 93	Prospectiva Estratégica	116
Tabla 94	La empresa se encuentra localizada estratégicamente	117
Tabla 95	Los productos, servicios y atención al cliente se encuentran personalizados	118
Tabla 96	La empresa planifica financieramente a mediano y largo plazo	118
Tabla 97	La organización cuenta con valores éticos que guían sus actividades	119
Tabla 98	Estrategia Empresarial	120
Tabla 99	La empresa ofrece precios competitivos	121
Tabla 100	La empresa atiende de manera eficiente a sus clientes	121
Tabla 101	La empresa planifica y controla la calidad de sus procesos y productos	122
Tabla 102	Los clientes identifican los productos con la marca de la organización	123
Tabla 103	La empresa cumple con las normativas legales y tributarias	123
Tabla 104	Comportamiento favorable frente a la demanda	124
Tabla 105	La empresa tiene experiencia en la industria	125
Tabla 106	La empresa posee buenas relaciones con los proveedores	125
Tabla 107	La empresa cuenta con materia prima e insumos disponibles	126
Tabla 108	La empresa divide las tareas adecuadamente	127
Tabla 109	La empresa tiene un sistema de control de inventarios eficiente	127
Tabla 110	La empresa capacita y promociona a su personal	128
Tabla 111	La empresa practica el manejo ecológico de sus residuos	129
Tabla 112	Producción y Oferta	129
Tabla 113	La empresa participa en ferias y exposiciones	130

Tabla 114	La empresa posee poder de negociación en la industria	131
Tabla 115	La empresa realiza negocios conjuntos con otras organizaciones	131
Tabla 116	La empresa aprovecha las innovaciones tecnológicas	132
Tabla 117	La empresa tiene acuerdos con los proveedores	132
Tabla 118	Sectores conexos	133
Tabla 119	La empresa posee mano de obra calificada.....	134
Tabla 120	La empresa respeta las regulaciones existentes con respecto a sus actividades y la competencia	135
Tabla 121	La empresa tiene oportunidades de financiamiento	136
Tabla 122	La empresa se encuentra estable en el presente contexto económico.....	137
Tabla 123	La empresa considera que cuenta con seguridad jurídica en su entorno	137
Tabla 124	Manejo favorable de aspectos externos	138
Tabla 125	Satisfacción por el nivel de competitividad logrado	139
Tabla 126	Contrastación de Hipótesis General	149
Tabla 127	Contrastación de Hipótesis Específica 1	150
Tabla 128	Contrastación de Hipótesis Específica 2	151
Tabla 129	Contrastación de Hipótesis Específica 3	152

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Percepción de competitividad.....	141
Figura 2 Matriz de Schwartz.....	144
Figura 3 Árbol de pertinencias.....	148

RESUMEN

El sector alimentario peruano enfrenta desafíos asociados a la inestabilidad del entorno, el cambio climático y la globalización, especialmente en el Valle del Mantaro, donde operan micro y pequeñas empresas que procesan alimentos andinos. La investigación tuvo como objetivo determinar de qué modo una propuesta de prospectiva estratégica influye en la competitividad de estas empresas. Se aplicaron análisis FODA y PESTEL, la matriz de Schwartz y el árbol de pertinencias. Asimismo, se administró un cuestionario a una muestra probabilística aleatoria simple de 66 dueños, gerentes y responsables de decisiones estratégicas, y las hipótesis se contrastaron mediante la correlación de Spearman. Los resultados evidenciaron conocimiento del mercado y de las oportunidades de apoyo gubernamental, preocupación por la turbulencia política e interés creciente en productos ecológicos. La matriz de Schwartz mostró la necesidad de cumplir estándares sanitarios para acceder a nuevos mercados y el riesgo de perder participación ante nuevos competidores; por ello, el árbol de pertinencias priorizó aspectos normativos y de gestión. Se halló una relación positiva y significativa entre prospectiva estratégica y competitividad ($\rho = 0.82$), así como entre estado situacional y competitividad ($\rho = 0.87$). Se concluyó que un mayor desarrollo de la prospectiva estratégica y del diagnóstico situacional se asocia con mayores niveles de competitividad.

Palabras clave: prospectiva estratégica, competitividad, empresas productoras de alimentos

ABSTRACT

The Peruvian food sector faces challenges associated with environmental instability, climate change, and globalization, particularly in the Mantaro Valley, where micro and small enterprises process Andean foods. This study aimed to determine how a strategic foresight proposal influences the competitiveness of these firms. SWOT and PESTEL analyses, the Schwartz matrix, and a relevance tree were applied. A questionnaire was also administered to a simple random probabilistic sample of 66 owners, managers, and decision-makers, and the hypotheses were tested using Spearman's rank correlation. Results showed knowledge of the market and government support opportunities, concern about political turbulence, and growing interest in ecological products. The Schwartz matrix highlighted the need to meet sanitary standards to access new markets and the risk of losing market share to new competitors; consequently, the relevance tree prioritized regulatory and management aspects. A positive and significant relationship was found between strategic foresight and competitiveness ($\rho = 0.82$), as well as between situational status and competitiveness ($\rho = 0.87$). The study concluded that stronger strategic foresight and a more developed situational diagnosis are associated with higher levels of competitiveness.

Keywords: strategic foresight, competitiveness, food-processing enterprises

I. INTRODUCCIÓN

En el Perú, y de manera particular en la Región Junín, específicamente en el Valle del Mantaro, existe una notable diversidad de recursos alimenticios que constituyen pilares fundamentales de la alimentación humana. Gran parte de estos recursos se encuentra bajo la gestión de la agricultura familiar y se caracteriza por prácticas de producción orgánica. En torno a esta producción emergen micro y pequeñas empresas del sector alimentario dedicadas a la conservación y transformación de dichos recursos; estas iniciativas no solo contribuyen a prolongar la vida útil de los productos, sino que también configuran alternativas de mercado para pequeños productores de quinua, tarwi, maca, cebada, maíz, oca, mashua y olluco, entre otros.

El sector alimentario peruano atraviesa un momento crítico, particularmente en territorios emblemáticos como el Valle del Mantaro, donde convergen prácticas agrícolas ancestrales, demandas contemporáneas del mercado y dificultades como el cambio climático y los efectos de la globalización. En este contexto, resulta imperativo analizar las capacidades estratégicas de las empresas procesadoras de productos andinos para comprender su competitividad y potencial de adaptación.

La presente investigación tuvo por objetivo determinar de qué modo una propuesta de prospectiva estratégica influye en la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos en el Valle del Mantaro. Para ello se aplicó un cuestionario a una muestra obtenida mediante muestreo probabilístico aleatorio simple, integrada por 66 gerentes, dueños y personal encargado en decisiones estratégicas de empresas del sector. Posteriormente, las hipótesis formuladas fueron contrastadas mediante la prueba de correlación de Spearman.

En ese sentido, la presente investigación se dividirá en los siguientes acápites, Capítulo I: Planteamiento del problema, en el cual se presenta la formulación del problema general y

específicos, la delimitación del estudio, la justificación de la investigación, los objetivos planteados y las hipótesis.

Capítulo II: Marco teórico, que contempla las bases teóricas sobre la prospectiva estratégica y la competitividad.

Capítulo III: Metodología, que describe el enfoque metodológico, el tipo de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, además del procesamiento y análisis de la información.

Capítulo IV: Resultados, que incluye la presentación descriptiva e inferencial de lo hallado; es decir, la comprobación de las hipótesis de investigación.

Capítulo V; Discusión de Resultados, donde se pone de manifiesto la comparación de los hallazgos con los antecedentes recolectados.

Capítulo VI: Conclusiones, donde se pone de manifiesto las implicaciones teóricas y prácticas de aquello que se ha logrado obtener en los resultados.

Capítulo VII: Recomendaciones, donde se manifiesta aquellas recomendaciones que se puedan realizar para mejorar la realidad problemática hallada inicialmente.

1.1. Planteamiento del problema

En el Perú, específicamente en la Región Junín y, de manera particular, en el Valle del Mantaro, se encuentra una diversidad significativa de recursos alimenticios que son fundamentales para la alimentación humana. Muchos de estos recursos están bajo la gestión de la agricultura familiar, siendo considerados como productos orgánicos. En torno a esta producción, se están estableciendo micro y pequeñas empresas alimentarias que se dedican a la conservación y transformación de dichos productos, contribuyendo a prolongar su vida útil y constituyéndose en una alternativa de mercado para pequeños productores de quinua, tarwi, maca, cebada, maíz, oca, mashua y olluco, entre otros.

El sector alimentario en Perú atraviesa un periodo crítico, en particular en áreas emblemáticas como el Valle del Mantaro, donde convergen prácticas agrícolas ancestrales, demandas contemporáneas del mercado y desafíos significativos tales como el cambio climático y la globalización. Situado en el centro de la Región Junín, el Valle del Mantaro destaca por su fertilidad, históricamente reconocida por su notable capacidad agrícola. Sus diversos microclimas y su suelo fértil ofrecen condiciones óptimas para el cultivo de una amplia variedad de productos, incluyendo granos y tubérculos esenciales, así como frutas y vegetales diversos. Esta abundancia no solo refleja los recursos naturales de la región, sino también el conocimiento y las técnicas tradicionales perfeccionadas por los agricultores locales a lo largo de generaciones, estableciendo al Valle del Mantaro como un mosaico geográfico y cultural que honra el patrimonio agrícola del Perú y respalda su creciente industria alimentaria. La combinación de técnicas ancestrales con metodologías agrícolas modernas ha consolidado el sector alimentario del país como un líder económico nacional y un actor relevante en el contexto global (Anderson, 2016).

Sin embargo, la inestabilidad política y económica que se registra en el Perú afecta la estabilidad y rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector que enfrentan desafíos diarios. Esta situación implica un riesgo para los múltiples puestos de trabajo que estas empresas generan, lo que repercute en la economía familiar de numerosas familias de la región.

Adicionalmente, un aspecto crítico de la prospectiva estratégica radica en la comprensión exhaustiva del entorno externo en el que operan estas empresas (Cortez-Zaga et al., 2019). El Valle del Mantaro se caracteriza por su rica biodiversidad y su microclima singular, el cual es propicio para el cultivo de productos agrícolas de alta calidad. No obstante, desafíos como el cambio climático, la fluctuación de precios y la necesidad de adoptar prácticas sostenibles representan amenazas significativas para el sector. A través de análisis ambientales y de mercado exhaustivos, las empresas pueden identificar riesgos potenciales y oportunidades,

permitiéndoles desarrollar estrategias que mitiguen los impactos adversos y exploren condiciones favorables.

Por otro lado, la competencia en la industria alimentaria está en constante cambio, con actores tanto locales como internacionales compitiendo por una cuota del mercado. Las empresas del Valle del Mantaro deben destacar capitalizando sus propuestas exclusivas de venta, como la autenticidad de sus productos y su compromiso con prácticas sostenibles (Avadí & Fréon, 2015).

En este contexto, estas empresas requieren herramientas que les permitan mejorar su competitividad y alcanzar sus objetivos de consolidación y crecimiento. Para ello, es necesario realizar un análisis exhaustivo de su entorno económico, político, social y tecnológico, así como plantear posibles escenarios futuros. En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de prospectiva estratégica, así como analizar la influencia de las variables económicas en la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos en el Valle del Mantaro.

1.2. Descripción del problema

El futuro estratégico y la competitividad de las empresas alimentarias en la Región Junín, y más específicamente en el Valle del Mantaro, son elementos cruciales no solo para consolidar su presencia en el mercado, sino también para impulsar el desarrollo económico de la región y, por ende, del Perú en su totalidad. Sin embargo, el sector se encuentra inmerso en un proceso de transformación significativa. Durante la última década, las preferencias de los consumidores a nivel global han cambiado de manera drástica, alterando las dinámicas de producción y distribución de alimentos (Panfilova et al., 2018). Los consumidores actuales evidencian una creciente inclinación hacia productos orgánicos, de origen local y sostenibles, una tendencia particularmente acentuada en entornos urbanos donde la preocupación por la salud y el impacto medioambiental se vuelve más relevante (Oseda et al., 2019). En

consecuencia, las empresas alimentarias peruanas, y en particular aquellas ubicadas en el Valle del Mantaro, deben adaptarse a estas nuevas exigencias para mantener su ventaja competitiva.

No obstante, el desafío para estas empresas es multifacético y complejo. El sector alimentario peruano se enfrenta a diversas presiones externas, entre las cuales destacan la volatilidad de los precios de mercado, la intensa competencia de actores tanto locales como internacionales, y la creciente amenaza del cambio climático. Este último es especialmente preocupante para la agricultura, ya que los patrones climáticos erráticos, junto con sequías prolongadas y precipitaciones inusuales, amenazan los rendimientos agrícolas y la seguridad alimentaria. Conscientes de estos riesgos, los agricultores del Valle del Mantaro han comenzado a adoptar prácticas agrícolas más sostenibles que priorizan la gestión ambiental y fomentan la resiliencia frente a un entorno que se torna adverso (Lennox & Gowdy, 2014). Ante estos desafíos, numerosas empresas del sector alimentario peruano han comenzado a implementar un enfoque de "prospectiva estratégica", que promueve la proyección a largo plazo y la identificación de tendencias y oportunidades a futuro, más allá de la mera reacción a problemas inmediatos (Fontana et al., 2018). A través del análisis del entorno externo y de la dinámica del mercado, estas empresas pueden identificar riesgos potenciales y desarrollar estrategias que no solo mitiguen impactos adversos, sino que también capitalicen oportunidades favorables. Este enfoque proactivo es esencial para garantizar la sostenibilidad y competitividad del sector en un mercado cada vez más interconectado.

Un aspecto clave de esta visión estratégica es la innovación. Las empresas alimentarias peruanas están comenzando a reconocer el valor de invertir en investigación y desarrollo para mejorar tanto sus productos como sus procesos (Ordinola, 2016). Esto incluye la búsqueda de nuevas variedades de cultivos más resistentes al cambio climático, la adopción de técnicas de agricultura de precisión que optimicen el uso de recursos, y el desarrollo de productos de valor agregado que se alineen con la creciente demanda de opciones saludables y convenientes. Al

fomentar una cultura de innovación, estas empresas pueden posicionarse como líderes en el mercado, reaccionando de manera eficiente a las cambiantes preferencias del consumidor.

La tecnología desempeña un papel crucial en esta transformación. La adopción de técnicas agrícolas modernas y la implementación de estrategias de marketing digital y plataformas de comercio electrónico están redefiniendo la operativa y la interacción de las empresas alimentarias con los consumidores (Kowalczyk et al., 2021). Por ejemplo, la agricultura de precisión capacita a los agricultores para tomar decisiones basadas en datos, mejorando la productividad y reduciendo el impacto ambiental. Además, el uso de canales de marketing digital permite a las empresas conectarse directamente con los consumidores, resaltando la autenticidad y calidad de sus productos. La pandemia de COVID-19 aceleró esta transición, obligando a las empresas alimentarias a adaptarse rápidamente al entorno digital ante el creciente uso de las compras en línea (Tostes et al., 2017).

La sostenibilidad surge como otro pilar fundamental en el discurso del sector alimentario peruano. Con la creciente conciencia sobre asuntos ambientales, los consumidores exigen mayor transparencia y responsabilidad a los productores de alimentos. Las empresas que priorizan prácticas sostenibles, como la agricultura orgánica y la reducción de residuos, tienden a resonar más con la conciencia del consumidor contemporáneo. Alinear sus operaciones con principios de sostenibilidad no solo permite a las empresas peruanas satisfacer las expectativas de los consumidores, sino que también contribuye a la conservación de los recursos naturales de la región para las futuras generaciones (Pipoli et al., 2014).

En los últimos años, la industria alimentaria global ha experimentado transformaciones significativas, impulsadas por la evolución en las preferencias del consumidor, los avances tecnológicos y el incremento de la competencia. Para las empresas peruanas, especialmente aquellas situadas en el Valle del Mantaro, la necesidad de innovación y adaptación se ha vuelto prioritaria (Galindo et al., 2015). El enfoque de prospectiva estratégica ofrece un camino

detallado para que estas empresas naveguen por las complejidades del mercado, identificando simultáneamente oportunidades de crecimiento y sostenibilidad (Cody, 2015). Al centrar su atención en objetivos a largo plazo y sincronizar sus operaciones con las tendencias del mercado, estas empresas pueden fortalecer su ventaja competitiva y asegurar su supervivencia en un entorno comercial cada vez más congestionado.

Además de los factores externos, las capacidades internas son determinantes en la competitividad de estas empresas. El Valle del Mantaro posee un vasto acervo de conocimientos y prácticas tradicionales que pueden ser empleados para mejorar la calidad de producción. Al invertir en investigación, desarrollo, capacitación y tecnología, las empresas alimentarias tienen la oportunidad de optimizar sus operaciones y elevar la calidad de sus productos (Diaz-Osborn & Osborn, 2016). Cultivar una cultura de innovación dentro de estas organizaciones puede propiciar la creación de nuevos productos que se alineen con las tendencias emergentes del consumidor, posicionándolas de manera favorable en el mercado.

El papel de la tecnología en la mejora de la competitividad no debe subestimarse. La integración de técnicas agrícolas contemporáneas, como la agricultura de precisión, junto con estrategias de marketing digital, está contribuyendo significativamente a incrementar tanto la eficiencia operativa como el compromiso con los consumidores. Las empresas del Valle del Mantaro están en una posición propicia para aprovechar estos avances tecnológicos, optimizando sus cadenas de suministro, reduciendo desechos y mejorando la trazabilidad de los productos. La utilización de plataformas de comercio electrónico y redes sociales ha sido fundamental para apoyar estos esfuerzos, especialmente tras la pandemia de COVID-19 que aceleró la transición hacia el comercio en línea.

Finalmente, la sostenibilidad se erige como un factor esencial que influye en la estrategia empresarial. Con el aumento de la conciencia global sobre los problemas ambientales, los consumidores están demandando productos alimenticios más sostenibles y

éticos. Por lo tanto, es imperativo que las empresas peruanas prioricen prácticas sostenibles a lo largo de toda su cadena de valor, desde el abastecimiento de materias primas hasta la producción y distribución. Al adoptar iniciativas ecológicas, como la promoción de la agricultura orgánica y la minimización de residuos, las empresas no solo pueden satisfacer las expectativas del consumidor moderno, sino también contribuir a la preservación de los recursos naturales de la región.

En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo desarrollar una propuesta de prospectiva estratégica que evalúe y proponga acciones concretas para mejorar la competitividad de las micro y pequeñas empresas en el sector alimentario del Valle del Mantaro. Se examinará la correlación entre la implementación de estas estrategias y el desempeño competitivo de estas empresas, permitiendo así identificar oportunidades de mejora y potenciar su capacidad de respuesta ante un entorno de mercado en constante cambio.

Al enfocar la investigación en este tópico, se espera contribuir al fortalecimiento de la industria alimentaria local, ofreciendo un marco teórico y práctico que sirva de guía a los emprendedores y responsables de políticas en el sector, con el fin de fomentar un desarrollo sostenible y colaborativo que impulse no solo el crecimiento económico de la región, sino de Perú en su conjunto.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cuál es la influencia de la prospectiva estratégica en la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos en el Valle del Mantaro?

1.3.2. Problemas específicos

¿Cuál es la influencia del estado situacional y la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos en el Valle del Mantaro?

¿Cuál es la influencia de la construcción de escenarios y la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos en el Valle del Mantaro?

¿Cuál es la influencia del establecimiento de estrategias y la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos en el Valle del Mantaro?

1.4. Antecedentes

1.4.1. Tesis

Bobadilla (2023) en su tesis titulada “Prospectiva para mejorar la competitividad del café en la región Amazonas al 2030”, realizó un diagnóstico integral de la cadena de valor del café mediante análisis internos, externos, PESTELC y perfil competitivo, identificando que los gremios cafetaleros responden adecuadamente a las oportunidades, gestionan sus debilidades y aprovechan sus fortalezas. A través de metodologías como MFODA, MPEYEA, BCG, IE, GE, MDE y MCPE se generaron siete estrategias orientadas a fortalecer su competitividad. Con el uso de MICMAC se comprendieron los impactos cruzados indirectos y las influencias temporales de las variables, identificándose ocho variables clave para la mejora del sector: a corto plazo, la producción agrícola, el incremento de la productividad y la mejora de certificaciones; a mediano plazo, la investigación, la demanda de mercados exigentes y el apoyo estatal; y a largo plazo, la expansión de áreas de cultivo y la creación de un centro de investigación. Mediante MACTOR se identificaron 32 instituciones involucradas, de las cuales 20 resultaron actores clave —entre ellas MIDAGRI, la Junta Nacional del Café, las municipalidades, la Dirección de Agricultura y el Ministerio de Trabajo— por su influencia en el cumplimiento de ocho objetivos estratégicos. Se formularon ocho eventos probables hacia el 2030, de los cuales cinco (62.5 %) son altamente probables, como el incremento de la producción cafetalera a 25 000 toneladas, la creación de un centro de investigación, la obtención de financiamiento nacional, la mejora de la calidad a más de 85 puntos y el incremento del rendimiento físico a 75 kg por quintal. Asimismo, se proyectó que los

productores ampliarían sus áreas de cultivo de 2.5 a 3 ha mediante la introducción de nuevas variedades. Finalmente, se construyeron cuatro escenarios prospectivos —optimista, pesimista, alterno 1 y 2— y uno deseable, que permitió establecer una planeación estratégica prospectiva hacia el 2030, orientada a elevar la productividad, fortalecer la innovación tecnológica y consolidar la competitividad sostenible de los gremios cafetaleros de la región Amazona.

Castañeda (2021), en su tesis titulada “Orientación del plan estratégico a través de la identificación de escenarios futuros, usando las técnicas y herramientas de la prospectiva estratégica en el sector de energías renovables y la transformación energética mundial al 2050”, estableció como objetivo general la identificación de escenarios futuros basados en la prospectiva estratégica, con el fin de orientar el plan estratégico de los principales actores del sector de las energías renovables. Estos actores se proyectaron como protagonistas en la transición energética hacia el año 2050 y serían responsables de tomar decisiones en pro de un desarrollo económico, transparente y sostenible. La investigación empleó una metodología de enfoque mixto, que se fundamentó en un conjunto organizado de herramientas de prospectiva. A través de una guía detallada de procedimientos y etapas, se elaboraron distintos escenarios futuros para el sector energético, teniendo como eje principal el uso de energías renovables para satisfacer la demanda energética al año 2050. El resultado de la metodología arrojó un conjunto de escenarios de mayor probabilidad de ocurrencia, resultado de la interacción de diversas hipótesis formuladas durante el proceso prospectivo, para posteriormente definir el escenario óptimo que se deseaba alcanzar. Finalmente, al combinar el pensamiento prospectivo con el pensamiento estratégico, se buscó orientar la toma de decisiones y la ejecución de acciones operativas dentro de la industria de las energías renovables, a través de hitos temporales alcanzables que facilitaran la consecución del escenario meta.

Osorio (2018), en su investigación titulada “Plan de desarrollo estratégico para mejorar el manejo postcosecha y la comercialización de las frutas en Nuevo Valle Pampa La Carbonera,

distrito de Nuevo Chimbote”, tuvo como objetivo determinar la línea estratégica que debían seguir los productores agrícolas del sector El Amauta de La Carbonera en los próximos cinco años, con el fin de incrementar su competitividad. El estudio identificó que el 85 % de los productores no se encontraban asociados formalmente y que el 92 % carecía de conocimientos técnicos en manejo postcosecha, lo que generaba pérdidas estimadas en hasta el 25 % de la producción total debido a malas prácticas de almacenamiento y transporte. Asimismo, el 78 % de los agricultores comercializaba sus frutas de manera individual y sin contratos estables, vendiendo su producción principalmente a intermediarios, lo que reducía sus márgenes de ganancia en aproximadamente un 40 %. La investigación aplicó la metodología de prospectiva estratégica e identificó escenarios probables que orientaron la formulación de un plan de acción a cinco años. Se utilizó el marco lógico para estructurar las acciones prioritarias, entre las que destacaron la creación de una asociación de mangueros del sector Amauta, la implementación de programas de capacitación en gestión empresarial y comercialización, y la introducción de Buenas Prácticas Agrícolas y de Postcosecha. El diagnóstico también reveló que el 70 % de los productores no realizaba controles de calidad ni usaba insumos certificados, lo que afectaba la competitividad del producto frente a otros valles frutícolas del país. El plan propuesto buscó revertir estas deficiencias mediante la construcción de centros de acopio y plantas de empaque con capacidad para procesar hasta 5 toneladas diarias de fruta, promoviendo la asociatividad y el trabajo conjunto con programas estatales de apoyo al productor agrícola. Con ello, se proyectó aumentar la productividad y la rentabilidad en un 30 % en el mediano plazo, así como mejorar la calidad del producto exportable y fortalecer la sostenibilidad económica del sector.

Rubiano y Camelo (2018), en su tesis titulada “Prospectiva estratégica para la identificación de oportunidades de innovación en la Electrificadora del Huila S.A. al año 2028”, realizaron un análisis prospectivo estratégico sobre el futuro de la Electrificadora del Huila S.A. (Electrohuila), empresa que en el año base del estudio atendía a más de 320 000

usuarios en los 37 municipios del departamento, con una cobertura del 97.6 % en el área urbana y del 86.4 % en el área rural. Utilizando el modelo prospectivo voluntarista y el análisis morfológico, los autores definieron diferentes estados o hipótesis de futuro para 12 variables estratégicas, entre ellas: innovación tecnológica, sostenibilidad financiera, gestión del talento humano, modernización de redes eléctricas y políticas regulatorias. Para la construcción de escenarios, se realizaron talleres participativos con 15 directivos, entre ellos el gerente general, cuatro subgerentes (técnico, administrativo, financiero y de mercadeo), cinco jefes de división y asesores en temas normativos y regulatorios, quienes definieron 36 hipótesis de futuro y generaron 8 escenarios posibles para la empresa. El análisis permitió identificar que el sistema organizacional era estable, dado que no existían actores con simultáneamente alta influencia y alta dependencia que pudieran comprometer su sostenibilidad estructural. Sin embargo, se detectaron rupturas significativas relacionadas con la asignación del 8 % de las utilidades anuales -equivalentes a aproximadamente 4 500 millones de pesos colombianos en promedio- destinadas a financiar actividades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). Este monto superaba en 3 puntos porcentuales el promedio del sector eléctrico colombiano, donde las inversiones en innovación apenas alcanzaban el 5 % de las utilidades netas. Los resultados mostraron que una adecuada inversión en I+D+i permitiría a Electrohuila mejorar su eficiencia operativa en un 12 %, incrementar la satisfacción del cliente en un 15 %, y diversificar su portafolio mediante soluciones energéticas basadas en fuentes renovables no convencionales, en concordancia con los lineamientos del Plan Energético Nacional hacia 2030.

Por su parte, Forigua (2018), en su tesis titulada “Construcción de escenarios prospectivos aplicados a la planificación estratégica territorial: una alternativa para el manejo de la incertidumbre en la toma de decisiones”, analizó la aplicación del método de escenarios prospectivos en la formulación del Plan Estratégico Territorial Lobos 2020, con el propósito de evaluar su contribución en la reducción de la incertidumbre en los procesos de planificación

pública. La investigación, de enfoque cualitativo, se desarrolló durante seis meses de trabajo de campo, aplicando entrevistas semiestructuradas a 22 informantes clave, entre ellos 14 funcionarios públicos y 8 consultores especializados vinculados al diseño e implementación del plan. Los resultados evidenciaron que el 68 % de los entrevistados consideró que la prospectiva estratégica mejoró la claridad en la definición de metas territoriales, mientras que el 59 % señaló que la aplicación del método permitió reducir la incertidumbre en la toma de decisiones de mediano plazo. No obstante, el 73 % de los participantes coincidió en que la planificación regional aún presenta una limitada visión estratégica y que los ejercicios prospectivos en América Latina suelen ser discontinuos y poco institucionalizados, debido a la falta de políticas públicas con enfoque de largo plazo.

1.4.2. Artículos científicos

Kassar & Al-Saqal (2022), en su estudio titulado “El impacto de la prospectiva estratégica en la consecución de ventajas competitivas”, tuvieron como objetivo medir el grado de influencia de la prospectiva estratégica en la obtención de ventajas competitivas dentro de instituciones educativas privadas. El estudio respondió al problema teórico de la escasa aplicación de herramientas prospectivas en la gestión estratégica de dichas instituciones, lo que limitaba su capacidad de anticipar cambios del entorno y sostener ventajas diferenciadoras. La investigación se basó en el método de inventario integral, aplicando un cuestionario estructurado a una muestra de 114 líderes administrativos de nivel alto y medio pertenecientes a 17 colegios privados. El cuestionario, validado mediante un coeficiente de fiabilidad Cronbach's $\alpha = 0.931$, garantizó una alta consistencia interna de los ítems. Para el procesamiento de datos se empleó el programa SmartPLS v.3.3.9, mediante el cual se realizaron análisis descriptivos (medias y desviaciones estándar) e inferenciales (modelos de ecuaciones estructurales). Los resultados mostraron que la prospectiva estratégica presenta una influencia positiva y significativa ($\beta = 0.812$, $p < 0.001$) sobre la ventaja competitiva de las

instituciones educativas privadas. En términos específicos, las dimensiones más influyentes fueron la planificación de escenarios (media = 4.21; DE = 0.56) y la gestión anticipatoria del entorno (media = 4.07; DE = 0.61), mientras que la dimensión de innovación institucional obtuvo una media de 3.98. El modelo explicó el 66.4 % de la varianza ($R^2 = 0.664$) de la ventaja competitiva, lo que demuestra que el uso de metodologías prospectivas contribuye directamente al fortalecimiento organizacional, al posicionamiento en el mercado educativo y a la mejora de los indicadores de satisfacción de los usuarios. En conclusión, se evidenció que los colegios que aplicaban estrategias prospectivas incrementaban sus oportunidades de expansión en un 28 % y su eficiencia organizacional en un 22 %, frente a aquellos que carecían de dichas prácticas.

Por su parte, Bannikov (2022), en su artículo titulado “La prospectiva como herramienta de gestión estratégica en la industria de las TIC”, analizó la aplicación práctica de la prospectiva en empresas tecnológicas, con el fin de evaluar su efectividad como instrumento de gestión para el desarrollo competitivo. En su estudio de caso sobre 15 empresas del sector TIC europeo y asiático, se evidenció que el 73 % de las organizaciones que incorporaron metodologías prospectivas (como el análisis de tendencias tecnológicas, el método Delphi y los mapas de ruta tecnológica) lograron una mejora promedio del 18 % en la eficiencia operativa y del 25 % en la innovación de productos. Asimismo, el estudio determinó que las empresas con equipos dedicados a prospectiva lograban reducir los costos de adaptación a nuevas tecnologías en un 30 %, lo que incrementaba su capacidad de respuesta ante la disrupción digital. Entre los aspectos negativos señalados, se identificaron la escasa formación de los directivos en metodologías de largo plazo y la limitada integración entre los departamentos de innovación y estrategia. No obstante, Bannikov concluyó que la prospectiva constituye una herramienta esencial para asegurar la sostenibilidad competitiva y la gestión del cambio tecnológico en el sector TIC.

Finalmente, Purwanto et al. (2023), en su estudio titulado “Una revisión de la literatura y marco conceptual sobre la prospectiva estratégica corporativa: ¿qué valor se crea como fuente de ventaja competitiva en la industria automotriz?”, realizaron una revisión sistemática y narrativa de 68 publicaciones científicas indexadas entre 2010 y 2022, centradas en el análisis de la creación de valor a través de la prospectiva estratégica corporativa en empresas automotrices. Los resultados revelaron que las compañías que implementaron modelos de prospectiva —como el foresight corporativo y la vigilancia tecnológica— obtuvieron un incremento promedio del 21 % en su capacidad de innovación y del 17 % en la introducción de nuevos productos al mercado. Asimismo, la adopción de herramientas prospectivas se asoció a un aumento del 14 % en la eficiencia de la cadena de suministro y del 19 % en la satisfacción del cliente. El estudio propuso un nuevo marco conceptual que vincula la prospectiva con la creación de valor organizacional a partir de tres ejes: visión a largo plazo, alineación estratégica y cultura de innovación.

1.5. Justificación de la investigación

1.5.1. Justificación teórica

La presente investigación se fundamenta teóricamente en la articulación del análisis de la prospectiva estratégica en relación con la competitividad de las MYPE en el sector alimentario. En primer lugar, la prospectiva estratégica, como disciplina que permite anticipar cambios futuros mediante la exploración de escenarios posibles y el análisis de tendencias emergente de Godet que busca estructurar la toma de decisiones a largo plazo para identificar oportunidades y riesgos. En segundo lugar, el modelo de competitividad de Michael Porter resalta la importancia de la estrategia competitiva y la ventaja competitiva sostenible, crucial para las MYPE del Valle del Mantaro que deben capitalizar sus activos distintivos, como la producción de alimentos andinos con valor agregado. Todo lo anterior busca brindar un sistema

teórico que pretenda incorporar las tendencias de la prospectiva estratégica con el fin de relacionarlo con la competitividad.

1.5.2. Justificación práctica

En el país en general las micro y pequeñas empresas viven el día a día y sufren la incertidumbre del futuro incierto, muchas de ellas poseen poca capacidad de gestión ya que no cuentan con personal directivo preparado. Las micro y pequeñas empresas ubicadas en el Valle del Mantaro no son la excepción, existen empresas procesadoras de alimentos que usan los productos andinos como materias primas, con infraestructura y tecnología desactualizada además de su poca capacidad de negociación y competitividad frente a la competencia. Por lo tanto, la presente investigación presentará a estas empresas una herramienta que les facilite la construcción de su futuro, analizando las tendencias tecnológicas bajo el enfoque de la prospectiva empresarial, dándoles la capacidad de competitividad.

1.5.3. Justificación metodológica

La tesis hará uso del enfoque cuantitativo. En ese sentido, se hará de los cuestionario que a su vez permitirán a través de la correlación de Spearman dar respuestas a las preguntas de investigación planteadas. En consecuencia, la presente investigación busca dar a su vez una propuesta metodológica para poder medir las variables propuestas en su complejidad.

1.6. Limitaciones de la investigación

La investigación está enfocada en las micro y pequeñas empresas de alimentos que se dedican a conservar y transformar granos, tubérculos y raíces de origen andino, para ello se requiere utilizar los lineamientos esenciales de la prospectiva enmarcados en el modelo básico. No alcanza a la gran empresa que además es necesario precisar que en el Valle del Mantaro no existen. Ahora bien, es preciso acotar que la población y subsecuente muestra serán los dueños, gerentes y personal encargado de las áreas estratégicas de las empresas analizadas.

1.7. Objetivos de la investigación

1.7.1. Objetivo general

Determinar cómo la prospectiva estratégica influye en la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos en el Valle del Mantaro.

1.7.2. Objetivos específicos

Determinar la influencia del estado situacional y la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos en el Valle del Mantaro.

Determinar la influencia de la construcción de escenarios y la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos en el Valle del Mantaro.

Determinar la influencia del establecimiento de estrategias y la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos en el Valle del Mantaro.

1.8. Hipótesis

1.8.1. Hipótesis general

La prospectiva estratégica influye positivamente en la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos en el Valle del Mantaro.

1.8.2. Hipótesis específicas

El estado situacional influye positivamente en la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos en el Valle del Mantaro.

La construcción de escenarios influye positivamente en la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos en el Valle del Mantaro.

El establecimiento de estrategias influye positivamente en la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos en el Valle del Mantaro.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco conceptual

2.1.1. *Pensamiento estratégico*

Los estudiosos del campo han rastreado las raíces del pensamiento estratégico hasta la planificación militar, la cual ha experimentado una evolución significativa a lo largo de los siglos (Wang et al., 2016). Términos como objetivos, misiones, fortalezas y debilidades fueron desarrollados para abordar los desafíos del campo de batalla. Un análisis superficial de la historia militar revela que los logros en este ámbito no son meros accidentes; estos éxitos son el resultado de un pensamiento estratégico anticipado, de una atención constante al entorno cambiante y de un uso meticuloso de los recursos para optimizar el desempeño. Tanto el proceso de pensamiento como las acciones que impulsan los planes estratégicos, ya sean de naturaleza militar o empresarial, presentan similitudes sustanciales, especialmente en lo que respecta al uso del elemento sorpresa (Freier, 2012).

Tanto las organizaciones empresariales como las militares buscan aprovechar sus fortalezas para explotar las debilidades de sus competidores. Sin embargo, la diferencia fundamental entre ambas radica en que la estrategia empresarial se desarrolla en un contexto de competencia abierta, mientras que la estrategia militar se conceptualiza en función de la posibilidad de conflicto.

El pensamiento estratégico constituye un proceso de planificación que busca crear una estrategia coherente, actuando como un marco unificador e integrador para la toma de decisiones, especialmente en lo que concierne a la dirección de la empresa y al uso eficaz de sus recursos (Dionisio, 2017). Este enfoque se caracteriza por su naturaleza consciente, explícita y proactiva, definiendo el ámbito competitivo para lograr una ventaja estratégica sobre los rivales. En este proceso, el pensamiento estratégico recurre tanto a datos internos como

externos y se nutre de la síntesis cualitativa de opiniones y percepciones, permitiendo el desarrollo de estrategias empresariales con una alta probabilidad de éxito.

Una revisión de la literatura existente concluye que un número cada vez mayor de organizaciones ha comenzado a comprender que la experiencia del pasado no siempre constituye la mejor base para desarrollar estrategias futuras (Rieley, 2016). En cambio, se requiere innovar en la creación de valor añadido para los clientes. El pensamiento estratégico demanda creatividad e innovación e incorpora una fase de investigación destinada a examinar las opiniones de los clientes, los empleados y las mejores prácticas de la industria. Este proceso aborda el “qué” y el “por qué” del desarrollo estratégico, respondiendo a la cuestión fundamental de “¿qué se debe hacer y por qué?”. Significa examinar cada faceta operativa, comprender las necesidades de los clientes y garantizar que todas las acciones estén claramente alineadas con imperativos estratégicos bien definidos.

Dentro del ámbito empresarial, el pensamiento estratégico se presenta como un proceso continuo que evalúa tanto la empresa como las industrias en las que participa, a la vez que examina a sus competidores para establecer objetivos y estrategias (Calabrese & Costa, 2015). El éxito de cualquier estrategia radica en su capacidad de innovación y en la habilidad de sorprender a los oponentes, así como en su adaptación a los cambios del entorno. Este proceso de pensamiento no solo facilita a las organizaciones avanzar hacia nuevos niveles de productividad y maximizar sus retornos financieros, sino que también busca optimizar su rendimiento en términos del capital humano. No obstante, mantenerse a la vanguardia de los competidores requiere un equipo diverso, nuevas metodologías de gestión, mejoras continuas en la eficacia operativa y la elección deliberada de un conjunto de actividades que sean exclusivas y difíciles de imitar, creando así una propuesta de valor única.

Como se ha mencionado anteriormente, el pensamiento estratégico tiene la capacidad de moldear el futuro al crearlo activamente, y busca alcanzar metas sin comprometer las

necesidades de los clientes, la organización y su personal durante el proceso (Jarmoszko, 2020). Este desafío impulsa a la dirección a salir de su zona de confort y a superar las expectativas tanto de los clientes como de la organización a través de la innovación de múltiples estrategias. El éxito de una empresa radica en que sus estrategias sean adecuadas para su situación, viables en función de los recursos, habilidades y experiencias, y alineadas con las expectativas de las partes interesadas, tanto internas como externas. Por el contrario, las empresas suelen fracasar cuando sus estrategias carecen de adecuación, viabilidad o deseabilidad.

El uso integrado de cinco criterios clave del pensamiento estratégico permite crear una visión enfocada y proporciona una representación más clara de las posibilidades de realización de dicha visión (González et al., 2019). En primer lugar, resulta fundamental evaluar las habilidades y competencias de la empresa, así como su tipo, estructura y cultura organizativa. Esto implica considerar cómo se alinean sus recursos humanos y materiales para alcanzar los resultados deseados, lo que facilita la identificación de fortalezas y debilidades, así como la creación de una ventaja competitiva única o la detección de vulnerabilidades. Asimismo, mantenerse actualizado sobre las fortalezas y estrategias de los competidores y sustitutos en el mercado contribuye a perfeccionar las propias estrategias.

Estos aspectos son también subrayados por Michael Porter quien sostiene que, independientemente de la naturaleza de las industrias, los factores que impulsan la rentabilidad son los mismos que estructuran la competencia dentro de cada sector. De esta forma, la estructura de la industria se convierte en un motor tanto de la competencia como de la rentabilidad, sin importar si la industria es emergente o madura, de alta o baja tecnología, regulada o no. La rivalidad en el mercado se torna particularmente perjudicial para la rentabilidad cuando se enfoca exclusivamente en el precio, dado que la competencia de precios transfiere las ganancias directamente del sector al consumidor.

El pensamiento estratégico proporciona una visión ampliada al permitir a las organizaciones observar su entorno desde una perspectiva elevada, lo que afina su visión (Grüning & Krueger, 2021). Sin una visión clara, el negocio carecería de dirección; no obstante, alcanzar esta visión es imposible sin una estrategia adecuada. Este proceso implica desarrollar habilidades creativas para la resolución de problemas, fomentar el trabajo en equipo, cultivar el pensamiento crítico y mantener la flexibilidad. Los pensadores estratégicos son capaces de visualizar el panorama general y de definir cómo alcanzarlo. La visión desarrollada a partir de este pensamiento permite diferenciar entre diversas alternativas y escanear los entornos político, económico, social, tecnológico e industrial en los cuales la empresa compite. Al formular estrategias empresariales, esta visión integrada facilita la consideración de diferentes perspectivas, como la ambiental, de mercado, de proyecto y de medición.

El portafolio de ofertas de la empresa —incluyendo producto/servicio, precio, posicionamiento de imagen y singularidad— es un aspecto crucial en el desarrollo estratégico. Pensar estratégicamente implica no solo una mirada atenta al presente, sino también una proyección al futuro. Además, es esencial permanecer informado sobre el mercado, las necesidades de los clientes y la adecuación y relevancia de la empresa para satisfacer dichas necesidades (Masárová et al., 2015). Identificar el nicho que se desea ocupar en el mercado constituye otro aspecto fundamental.

Es igualmente importante establecer un proceso continuo de medición de la efectividad de los planes implementados, así como verificar que se ejecuten conforme a lo planeado. Esta medición permite realizar comparaciones entre las necesidades originales y las acciones emprendidas. Para implementar con éxito los cambios estratégicos surgidos del proceso de pensamiento estratégico, todos los niveles de la organización deben integrar plenamente estos cambios en sus actividades diarias (Folarin, 2021). Esto se logra mediante la instauración de

valores y principios que garanticen el éxito de la organización en la consecución de sus objetivos estratégicos.

2.1.2. Proceso de planeamiento estratégico

La planificación estratégica se configura como un proceso formal y autocrítico que involucra la definición de objetivos y la creación de estrategias para alcanzarlos (Arterton, 2023). En este contexto, una estrategia se entiende como un plan de acción a largo plazo diseñado para lograr un objetivo específico, diferenciándose así de las tácticas o acciones inmediatas que se llevan a cabo con los recursos disponibles.

El proceso de planificación estratégica se articula en torno a tres preguntas clave que guían su desarrollo:

- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿A dónde deseamos llegar y cuándo?
- ¿Cómo llegamos de aquí hasta allí?

La primera pregunta, “¿Dónde estamos hoy?”, se aborda a través de un análisis de situación que examina la organización de manera exhaustiva, identificando sus fortalezas y debilidades en un análisis interno, así como oportunidades y amenazas en el contexto externo. Un análisis de situación realizado de forma objetiva da lugar al desarrollo de una declaración de misión que establece las bases para los objetivos y estrategias a seguir, lo que a su vez da respuesta a la segunda pregunta: “¿A dónde deseamos llegar y cuándo?”. La tercera interrogante, “¿Cómo llegamos de aquí hasta allí?”, se aborda en una etapa del proceso denominada Estrategización.

Adicionalmente, la planificación estratégica en el ámbito empresarial se convierte en una tarea de gestión estratégica que proporciona una dirección general a la organización, así como directrices específicas en áreas como la estrategia de marketing, recursos humanos, desarrollo organizacional, implementación de tecnologías de la información y estrategias

financieras, las cuales determinan el rendimiento a largo plazo de la corporación (Bucci, 2014). Este proceso incluye la exploración del entorno, la formulación de estrategias, su implementación, así como la evaluación y el control de los resultados.

El éxito de este proceso de planificación se basa en evitar obstáculos que puedan surgir de un conocimiento imperfecto, consecuencias no deseadas, incertidumbre, azar o resistencia interna a la estrategia o al plan (Čavlin et al., 2017). En lugar de manipular el futuro de la empresa a través de meras estimaciones, es crucial dotarla de competencias distintivas y fortalezas que le permitan adaptarse a contingencias generadas por cambios ambientales imprevistos en tecnología, productos, globalización de mercados, comercialización de patentes, así como por fuerzas sociopolíticas y económicas.

Para enfrentar de manera efectiva los impactos de tales cambios ambientales, es imperativo que una empresa se mantenga estratégicamente alerta, adopte una perspectiva futurista, actúe con rapidez en la absorción y respuesta a los cambios y domine áreas como la tecnología, el marketing y los sistemas de apoyo a la decisión. Este proceso integra todos los componentes del pensamiento estratégico para elaborar estrategias y alcanzar los objetivos establecidos.

La participación de los empleados se presenta como un factor clave para asegurar su implicación en la ejecución de los planes operativos. En este ámbito, la planificación operativa juega un papel fundamental, ya que se trata del proceso encargado de traducir las estrategias en planes de acción alcanzables.

Uno de los motivos por los cuales muchos negocios fracasan en sus etapas iniciales es precisamente la ausencia de un pensamiento estratégico y de una planificación a largo plazo; estas empresas tienden a no sobrevivir cuando las circunstancias cambian en su contra (Bocken et al., 2016). Los elementos actualmente promovidos en cualquier plan estratégico —como la definición de la misión, la realización de análisis, la fijación de objetivos, la formulación de

metodologías, la asignación de recursos, la ejecución de planes, la evaluación del rendimiento y la corrección cuando y donde sea necesario— no son conceptos novedosos. La clave reside en la implementación eficaz de estos componentes para garantizar el éxito y la longevidad de la organización en un entorno empresarial caracterizado por su dinamismo.

2.1.3. Prospectiva Estratégica

La prospectiva se define como el análisis del futuro que permite actuar con mayor seguridad en el presente (Störmer et al., 2020). Este enfoque proporciona una visualización del futuro y promueve acciones en el presente, lo que reduce significativamente la incertidumbre sobre lo que está por venir (Khan & Khalique, 2014). En este contexto, la prospectiva estratégica ofrece metodologías que facilitan la creación de organizaciones inteligentes, integrando diversas disciplinas de la gestión. Es fundamental destacar que la prospectiva no se ocupa de predecir el futuro en términos absolutos; su objetivo es anticiparse a posibles escenarios y proponer acciones concretas en el presente para alcanzar posiciones deseables. Además, el objeto de estudio de la prospectiva se centra en el futuro, entendido como el tiempo que aún no hemos alcanzado (Chung, 2014). De hecho, se sostiene que la prospectiva no intenta prever la ocurrencia de eventos, sino reducir la incertidumbre asociada a ellos, enriqueciendo las acciones actuales con lo que se han denominado "faros anticipatorios" (Kvasha et al., 2021). Por lo tanto, la prospectiva no solo aspira a conocer el futuro de manera anticipada; su propósito fundamental reside en diseñarlo y construirlo de manera colectiva y participativa.

La prospectiva conceptualiza el futuro no como una realidad única, sino como un conjunto de posibilidades, abarcando los "futuribles" o futuros potenciales (Orr & Hunter, 2022). En la actualidad, este enfoque cobra relevancia al proporcionar información sobre el entorno de negocios, los competidores y la propia organización, a través de investigaciones sobre nuevas tecnologías que promueven la competitividad y el posicionamiento en el mercado. Se argumenta que la prospectiva representa la conciencia de un futuro que es, simultáneamente,

determinista y libre; un futuro que se vive de manera pasiva, pero que se anhela intensamente (Pournaghi & Nemati-Anaraki, 2015).

Los ejercicios de prospectiva han evolucionado desde métodos lineales, inicialmente utilizados para comprender el comportamiento de mercados, clientes y organizaciones, hasta la necesidad de una visión más amplia (Verbitsky, 1991). Esta última contempla la integralidad del mundo a través de herramientas creativas, dinámicas y complejas. La escuela francesa de prospectiva se caracteriza por su enfoque humanista, sosteniendo que el futuro puede ser transformado tanto por individuos como por organizaciones (Ju et al., 2017). En esta línea, se destaca que el futuro se construye a partir de las acciones (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2019). En este contexto, se introducen conceptos como anticipación y apropiación, que se refieren a la interiorización de procesos por parte de la organización, mientras que otros autores enfatizan el papel del aprendizaje y el conocimiento adquirido a través de la prospectiva (Batista, 2018).

Por su parte, la escuela inglesa de futurística se asocia con el ámbito militar y las estrategias de guerra y defensa (Buzan, 2015). Un ejemplo temprano de esta perspectiva se remonta a 1948, cuando la Rand Corporation, creadora de la técnica Delphi, reunió grupos para determinar posibles escenarios bajo la premisa de que las acciones individuales no influyen significativamente, ya que el futuro es determinable y, en cierta manera, predecible (Renzi & Freitas, 2015). A través de estas etapas se evidencia la evolución del pensamiento prospectivo, que ha pasado de una simple normativa a un enfoque dinámico y adaptativo, esencial para la planificación y la toma de decisiones en un mundo en constante cambio.

2.1.4. Competitividad

La competitividad en el ámbito empresarial se define como la capacidad de una organización para ofrecer productos o servicios que no solo cumplen con los estándares de calidad del mercado, sino que también se presentan a precios atractivos para los consumidores (Comanescu et al., 2018). Este concepto trasciende las simples comparaciones de precios y

abarca una serie de factores determinantes tales como la innovación, la eficiencia operativa, el posicionamiento estratégico en el mercado y el contexto económico predominante (Sacio-Szymańska & Nosarzewski, 2019).

En esencia, la competitividad está intrínsecamente relacionada con la habilidad de una empresa para mantener su relevancia y crecimiento en un entorno de mercado que es dinámico y cambiante (Flak & Głód, 2015). Esta capacidad se evalúa mediante una variedad de métricas clave que reflejan el rendimiento de la organización. Estas métricas incluyen, entre otras, la cuota de mercado alcanzada, la rentabilidad sostenida, la calidad y fiabilidad del producto o servicio ofrecido, así como la satisfacción y fidelidad del cliente (Li et al., 2018). Dicha evaluación permite realizar un análisis interno exhaustivo y también un comparativo con otras entidades dentro del sector.

Una empresa verdaderamente competitiva no se limita a reaccionar ante las necesidades y demandas actuales de los clientes; por el contrario, se caracteriza por su habilidad para anticipar tendencias emergentes y adaptar sus estrategias y operaciones en consecuencia (Lee & Yazdanifard, 2015). Esta capacidad de anticipación y adaptación resulta fundamental para la supervivencia y prosperidad en un mercado donde las innovaciones tecnológicas y las fluctuaciones económicas pueden redefinir continuamente las reglas del juego. La integración de avances tecnológicos y el desarrollo de procesos internos que promuevan la eficiencia y la eficacia son elementos esenciales para conservar una ventaja competitiva (Dereli, 2017).

Adicionalmente, el contexto globalizado actual impone a las empresas la necesidad de considerar no solo el entorno local, sino también el internacional, a fin de identificar oportunidades y amenazas potenciales (Ahworegba, 2017). La globalización del mercado intensifica la competencia, forzando a las organizaciones a innovar a un ritmo más acelerado y a optimizar de manera más estratégica sus recursos. En consecuencia, el éxito competitivo en

este entorno global se fundamenta en la capacidad de una empresa para ser ágil, innovadora y resiliente frente a los desafíos que plantea el mercado (Rzepka & Olak, 2018).

2.1.5. Diamante de Porter

El Modelo del Diamante de Porter se configura como una herramienta esencial para comprender los determinantes interrelacionados que conforman la ventaja competitiva de una nación (Barghouthi, 2017). Este modelo identifica cuatro elementos clave: condiciones de los factores de producción, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo, y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Estos elementos interactúan de manera dinámica y son influidos por las políticas gubernamentales y eventos fortuitos, creando así un entorno complejo para la competitividad en el cual las empresas deben adaptarse constantemente para prosperar (Gnjidić, 2018).

Las condiciones de los factores de producción se refieren a los recursos básicos y avanzados de un país, incluyendo mano de obra calificada, infraestructura adecuada, recursos naturales y capital disponible. Junto a Porter, se ha destacado que, más allá de los recursos naturales básicos, la ventaja competitiva se basa en factores avanzados que son el resultado de inversiones en educación, investigación y desarrollo de infraestructura. Esta inversión permite a un país posicionarse estratégicamente en el mercado global (Bakhshinejad, 2014).

Por otro lado, las condiciones de la demanda abarcan la naturaleza del mercado interno. Un mercado sofisticado y exigente fomenta la innovación y la mejora de la calidad del producto. Porter sostiene que el tamaño y la sofisticación del mercado nacional pueden actuar como un motor potente que estimula a las empresas a innovar, mejorar y ofrecer productos altamente competitivos en el ámbito internacional. La presión ejercida por consumidores exigentes obliga a las empresas a mantenerse a la vanguardia de la innovación, con el fin de satisfacer y anticiparse a las necesidades del mercado (Huang et al., 2016).

Las industrias relacionadas y de apoyo son fundamentales en el marco del modelo. La existencia de redes sólidas de proveedores y la colaboración con industrias afines mejoran la competitividad del sector. En este contexto, los clústeres industriales representan ejemplos claros de cómo la proximidad geográfica y la colaboración interdisciplinaria pueden fomentar la productividad, la innovación y una ventaja competitiva sostenida (Ruffner & Spescha, 2018).

La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas dentro de una nación tienen un impacto directo en su competitividad. Un entorno en el que predomina la rivalidad saludable impulsa a las empresas a mejorar continuamente sus productos y procesos, promoviendo así la innovación (Escrihuela-Villar & Guillén, 2014). La implementación de prácticas de gestión modernas y el desarrollo de estrategias corporativas sólidas resultan fundamentales para fortalecer el desempeño en el mercado global.

Por último, Porter reconoce la importancia del papel del gobierno y los eventos aleatorios como elementos cruciales dentro de su modelo (Pino et al., 2019). Las políticas gubernamentales pueden moldear los determinantes del diamante mediante inversiones estratégicas, regulaciones que favorezcan la competencia y el apoyo al desarrollo de infraestructura e investigación. Asimismo, el azar introduce un componente de incertidumbre, como cambios inesperados en el entorno económico global, que pueden impactar la competitividad de una nación. Estos elementos imprevistos subrayan la necesidad de que las empresas sean adaptables y resilientes para mantener y aprovechar su ventaja competitiva en el mercado internacional (Menéndez & Montes, 2016).

2.1.6. Cadenas Globales de Valor

Las Cadenas Globales de Valor (CGV) constituyen una intrincada red de actividades interconectadas que las organizaciones implementan para transformar una idea en un producto final que esté listo para el consumidor (Tsekeris, 2017). Dichas actividades abarcan todas las etapas del ciclo de vida del producto, desde su diseño inicial, pasando por la producción, la

comercialización y la distribución, hasta la atención postventa (Kreimeyer et al., 2025). En el contexto contemporáneo, estas actividades sobrepasan las fronteras nacionales, distribuyéndose a nivel global con el fin de aprovechar las ventajas comparativas específicas de cada país. Por ejemplo, una empresa del sector tecnológico podría conceptualizar un nuevo dispositivo en Estados Unidos, fabricar sus componentes en diversas regiones de Asia, ensamblarlo en México y finalmente distribuirlo y comercializarlo en múltiples mercados europeos. Cada etapa dentro de esta cadena no solo incrementa el valor del producto, sino que también permite a la empresa gestionar costos y recursos de manera eficiente (Ortiz Vera, 2019).

La participación en las Cadenas Globales de Valor confiere a las empresas una serie de ventajas competitivas significativas. En primer lugar, promueve la especialización, lo que permite a las organizaciones centrarse en las fases de producción donde poseen ventajas comparativas (Román et al., 2015). Este enfoque no solo optimiza el uso de recursos, sino que también mejora la calidad y la eficiencia en cada etapa del proceso (Staniskis & Katiliute, 2017). Además, el fenómeno de la globalización favorece la reducción de costos mediante el acceso a materias primas y mano de obra más accesibles, lo que se traduce en productos finales a precios más competitivos.

Otra ventaja considerable es el acceso a nuevos mercados, que diversifica la base de clientes y amplía las oportunidades de crecimiento, al mismo tiempo que mitiga riesgos asociados a la dependencia de un mercado único (Hair et al., 2012). Esta diversificación no solo estabiliza las estrategias empresariales, sino que también refuerza la capacidad de la empresa para adaptarse a diversos contextos económicos y culturales (Lee & Pati, 2017). La interacción con un amplio espectro de mercados y culturas también fomenta la innovación, exponiendo a las organizaciones a nuevas ideas, prácticas y tecnologías que pueden resultar en el desarrollo de productos y servicios innovadores (Ramalingam et al., 2015).

Las Cadenas Globales de Valor pueden estructurarse de diversas maneras, dependiendo de las particularidades de cada industria y producto (Amador & Cabral, 2016). Sin embargo, comúnmente se pueden identificar varias etapas clave: investigación y desarrollo (I+D), producción, distribución, mercadotecnia y ventas, y soporte postventa. La investigación y desarrollo es esencial para mantener la competitividad, ya que capacita a las empresas para innovar y adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes del mercado (Bočková & Meluzín, 2017). En términos de producción, la externalización a países con menores costos es una estrategia comúnmente adoptada para reducir gastos. La distribución se centra en la gestión logística, asegurando que los productos lleguen eficientemente a los mercados objetivo, mientras que la mercadotecnia se encarga de posicionar el producto y destacar sus características únicas en un entorno competitivo (Karaxha & Kristo, 2016). Por último, el soporte postventa se erige como un componente clave para asegurar la satisfacción del cliente y fortalecer la lealtad hacia la marca, garantizando así relaciones duraderas con los consumidores.

2.1.7. Visión basada en los recursos

La Visión Basada en se ha consolidado como un marco teórico fundamental que facilita la comprensión de cómo las empresas pueden alcanzar y mantener una ventaja competitiva en un entorno empresarial cada vez más desafiante (Sameera, 2018). Este enfoque, desarrollado a finales de la década de 1980 y principios de la de 1990, subraya la importancia de los recursos y capacidades internos en las organizaciones, centrándose en las características intrínsecas de las empresas como motores esenciales de rendimiento y éxito competitivo.

El núcleo de la Visión Basada en Recursos se basa en la premisa de que no todos los recursos son equivalentes ni tienen el mismo valor estratégico (Sabourin, 2020). Estos recursos se conceptualizan como aquellos activos, tanto tangibles como intangibles, que una organización posee y puede emplear para desarrollar estrategias que fomenten su eficiencia y

eficacia. Los recursos generalmente se dividen en dos categorías principales: tangibles e intangibles. Los recursos tangibles incluyen activos físicos como maquinaria, inmuebles y capital financiero. Aunque son cruciales para las operaciones, no proporcionan por sí solos una ventaja competitiva distintiva en un mercado saturado (Schriber & Löwstedt, 2015). En contraste, los recursos intangibles, que abarcan aspectos como la reputación de la marca, la propiedad intelectual, la cultura organizacional y las relaciones con los clientes, son más difíciles de replicar y pueden ofrecer ventajas sostenibles a largo plazo (Peshev, 2020)

Dentro de este marco, las competencias humanas emergen como un componente vital. La existencia de una fuerza laboral altamente capacitada y motivada actúa como un catalizador de innovación y eficiencia operativa, fortaleciendo la capacidad de la empresa para navegar en mercados dinámicos (Saad, 2018). Las capacidades, en este contexto, se refieren a la habilidad de una organización para utilizar sus recursos de manera efectiva, con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos. Esto incluye un conjunto de procesos, rutinas y prácticas que permiten a la empresa adaptarse rápidamente a los cambios del entorno (Steiner & Wellige, 2014).

Para evaluar si un recurso o capacidad puede proporcionar una ventaja competitiva sostenible, la Visión Basada en Recursos recurre al modelo VRIO, que se enfoca en cuatro dimensiones: "Valor", "Rareza", "Imitabilidad" y "Organización" (Knott, 2015). Un recurso eficaz no solo debe aportar valor, sino que también debe ser escaso, difícil de imitar y aprovechado de manera eficiente por la organización para maximizar su potencial.

La Visión Basada en Recursos tiene profundas implicaciones para gerentes y organizaciones, promoviendo un enfoque en la identificación y optimización de las fortalezas internas únicas (Arend & Lévesque, 2010). Este enfoque estimula un análisis exhaustivo para descubrir y aprovechar estos recursos exclusivos, eligiendo estrategias que maximicen su utilidad y efectividad. Asimismo, enfatiza la importancia de invertir en activos intangibles y destaca áreas críticas como el desarrollo de la marca y la formación del personal (Moraes et

al., 2020). También subraya la necesidad de una ventaja competitiva sostenible que favorezca la innovación continua y el desarrollo de capacidades dinámicas, permitiendo a las empresas enfrentar y adaptarse a las fluctuaciones del entorno (Chen et al., 2018).

Por último, los gerentes deben diseñar estrategias enfocadas en la gestión estratégica de recursos, estableciendo barreras frente a la imitación y promoviendo relaciones colaborativas que fortalezcan la posición competitiva de la organización en el mercado (Motaroki & Odollo, 2016). Al centrarse en estos aspectos, las organizaciones no solo aseguran su viabilidad, sino que se posicionan de manera proactiva para liderar en un entorno global cada vez más competitivo y dinámico.

2.1.8. Modelo VRIO

El análisis VRIO se presenta como un marco conceptual fundamental utilizado para la evaluación de los recursos y capacidades internas de una empresa, con el objetivo de determinar su potencial para alcanzar y sostener una ventaja competitiva sostenible (Chatzoglou et al., 2018). Este análisis se articula alrededor de cuatro factores esenciales: Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización.

En primer lugar, el Valor de un recurso o capacidad se refiere a su aptitud para permitir que la empresa explote oportunidades o contrarreste amenazas presentes en su entorno competitivo (Lubis, 2022). Un recurso que añade valor a la organización contribuye de manera directa a su capacidad para mejorar su eficiencia y eficacia, facilitando el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

El segundo factor, la Rareza, se enfoca en la singularidad de un recurso en comparación con lo que poseen los competidores en el sector (Langemeier, 2016). Para que un recurso logre generar una ventaja competitiva, es fundamental que sea escaso o poco común en la industria, lo que permite a la empresa beneficiarse de capacidades que otras organizaciones no poseen.

La Inimitabilidad constituye el tercer componente del análisis VRIO y se refiere a la dificultad que otras empresas pueden enfrentar para replicar o imitar un recurso o capacidad determinada (Krzakiewicz & Cyfert, 2018). Aunque un recurso sea valioso y raro, si resulta fácilmente imitable, la ventaja competitiva será transitoria. En contraposición, si un recurso es difícil de replicar debido a barreras como la complejidad social o la singularidad histórica, la empresa puede mantener su ventaja competitiva durante un periodo más prolongado.

Finalmente, la Organización hace referencia a la capacidad de la empresa para estructurar sus procesos, sistemas y políticas de manera efectiva, de modo que pueda aprovechar al máximo los beneficios derivados de sus recursos y capacidades que son valiosos, raros e inimitables (Nićin et al., 2020). Una empresa bien organizada es aquella que posee estructuras de gestión y sistemas operativos que le permiten capitalizar sus fortalezas internas, facilitando así el logro de ventajas competitivas sostenibles en un entorno empresarial dinámico.

Valor. Un recurso genera valor cuando permite a una empresa desarrollar e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad (Dobes et al., 2017). En contraste con el análisis tradicional de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), un atributo adquiere valor y se considera un recurso cuando facilita la explotación de oportunidades y/o la neutralización de amenazas.

Históricamente, los recursos fueron conceptualizados como conjuntos de potenciales servicios. Sin embargo, estos servicios solo son útiles si la empresa los emplea de manera eficiente. Por lo tanto, aunque ciertos recursos pueden poseer el potencial para generar servicios valiosos, su verdadero valor permanece inactivo hasta que la organización desarrolla las capacidades necesarias para utilizarlos eficazmente (Wilczek, 2014).

Es crucial entender que los recursos son verdaderamente valiosos cuando contribuyen a la producción de bienes o servicios que los clientes desean y están dispuestos a adquirir

(Janiszewski & Warlop, 2017). Esta relación implica que un recurso valioso no solo permite a la empresa generar valor económico, sino que también previene pérdidas potenciales. En este sentido, términos como "habilitar", "contribuir" y "capacidad" enfatizan la necesidad de elementos adicionales para transformar el recurso valioso en resultados que realmente proporcionen valor.

Para operacionalizar el concepto de recursos valiosos, se ha propuesto definirlos de manera amplia, incluyendo no solo activos tangibles e intangibles, sino también actividades y capacidades (Sizova et al., 2022). De este modo, los recursos, por sí solos, no pueden ser considerados valiosos a menos que actúen como facilitadores en la explotación de oportunidades y como bloqueadores de los efectos adversos de las amenazas en el entorno competitivo.

El verdadero desafío para las empresas radica no solo en identificar sus recursos valiosos, sino en asegurarse de que cuentan con las capacidades necesarias para maximizar su potencial, garantizando así un desempeño superior y una sólida posición competitiva en el mercado (Lee & Lim, 2019).

Rareza. Cuando la mayoría de los competidores posee un recurso valioso similar, es probable que cada uno de ellos busque utilizarlo de formas equivalentes, lo que lleva a la implementación de estrategias de creación de valor que se asemejan entre sí (Damilano et al., 2018). Esta situación desencadena una falta de diferenciación en el mercado, lo que minimiza la posibilidad de que cualquiera de estas empresas logre una ventaja competitiva sostenible únicamente con base en la posesión de dicho recurso compartido.

El concepto de ventaja competitiva se basa en la capacidad de una empresa para posicionarse de manera única en relación con sus rivales. Si todos los competidores tienen acceso a los mismos recursos valiosos y los utilizan de manera similar, resulta que ninguno puede diferenciarse en términos del valor ofrecido al cliente (Sugiati et al., 2019). Esta

homogeneidad dificulta la creación de una posición competitiva sólida, reduciendo las oportunidades para que una empresa sobresalga en su desempeño.

En este contexto, es fundamental que las organizaciones no solo se concentren en adquirir recursos valiosos, sino que también busquen desarrollar capacidades singulares que les permitan gestionar y utilizar esos recursos de manera distintiva. Esto incluye la innovación en procesos, la mejora continua de la calidad de sus productos o servicios, y la creación de experiencias excepcionales para el cliente.

Por lo tanto, la verdadera fuente de ventaja competitiva no reside únicamente en la tenencia de recursos valiosos, sino en la habilidad de la empresa para transformar estos recursos en competencias distintivas que generen un valor añadido (Rothaermel, 2016). Las organizaciones deben cultivar sus competencias organizacionales y diseñar estrategias diferenciadas que les permitan aprovechar sus activos de forma innovadora, asegurando así no solo su relevancia en el mercado, sino también su capacidad para adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución.

Inimitabilidad. La inimitabilidad de los recursos valiosos y raros es un factor crucial en la obtención y sostenimiento de ventajas competitivas. Cuando estos recursos pueden ser fácilmente replicados, los competidores tienen la capacidad de copiarlos con rapidez, lo que lleva a la disolución del potencial de diferenciación en el mercado (Mustafin y Kantarbayeva, 2021). Por lo tanto, resulta fundamental que las organizaciones se concentren en el desarrollo y la protección de recursos que no solo sean valiosos y raros, sino también difíciles de imitar.

Diversos factores contribuyen a que ciertos recursos sean más complicados de replicar. En primer lugar, la dependencia de la trayectoria implica que el valor y significado de un recurso están estrechamente relacionados con la historia y evolución específica de la empresa que lo posee (Kobayashi et al., 2019). Esta relación temporal crea un contexto único que no puede ser fácilmente replicado por otras organizaciones.

En segundo lugar, existe una interacción compleja entre los recursos que puede potenciar la ventaja competitiva. Esta complejidad se manifiesta en situaciones en las que los recursos trabajan de manera sinérgica, generando un valor que no es inmediatamente evidente ni replicable. La combinación de diferentes recursos puede resultar en sinergias que son específicas para cada organización, lo que dificulta que los competidores imiten el éxito obtenido.

Asimismo, algunos recursos son socialmente complejos, lo que implica que su gestión y manipulación requieren habilidades y conocimientos que trascienden la capacidad de las empresas para controlarlos de manera sistemática (Lee et al., 2014). Elementos como la cultura organizacional, las relaciones interpersonales y el capital social son difíciles de cuantificar y replicar, pero desempeñan un papel esencial en la creación de valor.

Los derechos de propiedad intelectual constituyen un obstáculo significativo para la imitación (Suzuki, 2015). Los recursos protegidos por patentes, derechos de autor o marcas registradas gozan de un grado de seguridad jurídica que dificulta la apropiación indebida por parte de otras empresas, convirtiéndolos así en ventajas competitivas sostenibles.

Por último, el proceso de imitación puede ser prolongado y costoso. En situaciones donde se requiere un tiempo considerable para capacitar personal o para asimilar el conocimiento necesario para dominar un recurso específico, las inversiones en tiempo y recursos pueden hacer que la replicación de ciertos recursos sea poco atractiva para los competidores (Lakra, 2016).

Organización. La ventaja competitiva se origina en la manera en que las empresas operan y relacionan sus recursos, tanto estratégicos como no estratégicos, aprovechando sus procesos organizacionales para generar productos intermedios que conectan los recursos primarios con los productos finales ofrecidos al mercado (Ghasemi et al., 2015). Esta dinámica implica una gestión eficiente de las capacidades organizativas, que se definen como el conjunto

de habilidades, conocimientos y competencias que las empresas emplean para explorar sus recursos y optimizar sus operaciones diarias.

La literatura referente a las capacidades dinámicas presenta una jerarquía rica y diversa de capacidades que se pueden clasificar en diferentes niveles (Leemann & Kanbach, 2022). Algunas propuestas sugieren la existencia de capacidades de primer, segundo y tercer orden, así como de capacidades meta, lo que ilustra la complejidad y variedad de habilidades necesarias para que una empresa no solo se adapte, sino que prospere en entornos cambiantes. Dentro de esta clasificación, se pueden distinguir entre capacidades sustantivas y dinámicas, que representan enfoques diversos dentro de la organización.

Además, las capacidades se describen como capacidades incrementales, de renovación y regenerativas, lo que pone de manifiesto su habilidad para adaptarse y evolucionar a lo largo del tiempo (Seaborn et al., 2021). Se utilizan también términos como capacidades operativas, portafolios de capacidades y constelaciones de capacidades, que acentúan la interconexión y complementariedad entre diferentes recursos y habilidades a lo largo del proceso productivo.

Estas capacidades se conceptualizan como los procesos organizacionales mediante los cuales las empresas exploran y utilizan sus recursos, implementando capacidades de nivel inferior en sus operaciones cotidianas (Rauffet et al., 2016). Funcionan, así como intermediarios entre los recursos, que actúan como insumos, y los productos finales que las organizaciones presentan al mercado.

Las capacidades dinámicas se destacan por otorgar a las empresas ventajas competitivas en entornos en constante cambio, y son consideradas como una forma de "organización". En este contexto, la "O" del modelo VRIO hace referencia a la capacidad organizacional. Para que una capacidad sirva como fuente de ventaja competitiva, debe cumplir con los criterios de ser valiosa, rara e inimitable.

Con el paso del tiempo, las empresas tienen la oportunidad de refinar sus procesos organizacionales o rutinas, las cuales reflejan cómo se ejecutan las actividades dentro de la organización (Mariano & Casey, 2016). La combinación de la dependencia de la trayectoria, junto con la naturaleza intangible de muchos recursos y rutinas organizacionales, a menudo genera ambigüedad respecto a su relación con la ventaja competitiva. Tal ambigüedad se debe a que las interacciones entre diversos paquetes de recursos pueden ser complejas y difíciles de identificar. Además, los recursos pueden ser socialmente complejos, lo que dificulta su replicación por parte de competidores.

Estos elementos aumentan el potencial de una empresa para alcanzar y mantener una ventaja competitiva en el mercado. No obstante, el tema de la ambigüedad, junto con la dependencia de la trayectoria y la intangibilidad de los recursos, se presenta como un desafío considerable. A pesar de ello, aquellas organizaciones que logran integrar sus recursos de manera más efectiva suelen contar con fuentes más firmes y numerosas de ventaja competitiva.

2.1.9. La relación entre el análisis VRIO y la gestión estratégica

El análisis VRIO se configura como una herramienta esencial en la gestión estratégica, utilizada para evaluar los recursos y capacidades internas de una empresa, así como para determinar su potencial de lograr una ventaja competitiva sostenible (Ariyani & Daryanto, 2018). Las siglas VRIO representan los conceptos de Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización, que constituyen los factores clave para valorar un recurso o capacidad y su habilidad para proporcionar una ventaja competitiva duradera.

Al considerar estos cuatro aspectos del análisis VRIO, las empresas pueden obtener una comprensión profunda de su potencial para adquirir una ventaja competitiva, permitiéndoles tomar decisiones estratégicas más fundamentadas. Este análisis facilita la identificación de áreas susceptibles de mejora y las acciones que deben llevarse a cabo para maximizar el valor de sus recursos y capacidades. Por ejemplo, si se determina que un recurso es valioso, pero no

raro, la empresa debería contemplar inversiones orientadas a aumentar su singularidad. En el caso de un recurso raro, pero no fácilmente imitable, la organización debería considerar medidas para proteger su propiedad intelectual y buscar métodos para dificultar la imitación por parte de los competidores. De igual forma, si un recurso es valioso, raro y difícil de imitar, pero la organización no lo está utilizando de manera efectiva, ello indica la necesidad de invertir en la mejora de la estructura y los procesos organizacionales (Mwai et al., 2018).

El análisis VRIO no se limita a un solo aspecto de las operaciones empresariales, sino que puede aplicarse a múltiples niveles, incluyendo la organización en su conjunto, unidades de negocio e incluso productos y servicios individuales (Pacheco et al., 2016). Esta versatilidad le permite a la empresa adquirir una comprensión integral de sus recursos internos y capacidades, facilitando así la toma de decisiones estratégicas informadas. Por ejemplo, una organización puede emplear el análisis VRIO no solo para evaluar su competitividad general, sino también para analizar la competitividad de cada una de sus unidades de negocio y productos.

Este análisis se integra de manera coherente en las tres etapas del proceso de gestión estratégica: formulación de estrategias, implementación de estrategias y evaluación de estrategias. Durante la fase de formulación, una empresa puede hacer uso del análisis VRIO para evaluar sus recursos y capacidades internas, así como para determinar su potencial para alcanzar ventajas competitivas sostenidas (Rossi & Silva, 2015). En la etapa de implementación de estrategias, la organización puede orientar sus inversiones hacia la mejora del valor, la rareza, la imitabilidad y la organización de sus recursos y capacidades. Finalmente, en la fase de evaluación de estrategias, el análisis VRIO se convierte en un instrumento útil para examinar la efectividad de decisiones estratégicas previas y para identificar áreas que requieren mejoras significativas.

2.1.10. Sector alimentario

La industria alimentaria ocupa un lugar fundamental en las economías nacionales, constituyendo una parte significativa del producto interno bruto (PIB) en numerosos países (Yu & Brooks, 2016). Este sector, predominantemente integrado por pequeñas y medianas empresas, es responsable de una proporción considerable de la producción de alimentos que se consumen a nivel local. Su relevancia va más allá de su contribución económica, ya que también desempeña un papel social crucial al ofrecer productos de calidad, saludables y accesibles para millones de personas en todo el mundo (Lodorfos et al., 2018). A pesar de los profundos cambios estructurales que han tenido lugar en las últimas décadas, la industria de alimentos y bebidas continúa siendo un pilar vital en la creación de empleo, especialmente en los países en desarrollo, donde ha mostrado un notable crecimiento.

La industria alimentaria se puede dividir en tres grandes subdivisiones: agricultura, procesamiento y distribución. En la fase agrícola, se lleva a cabo la producción y recolección de materias primas como el arroz, el trigo y el maíz. Estas materias primas son esenciales para el correcto funcionamiento del sector alimentario, constituyendo la base de prácticamente todos los productos alimenticios.

Durante la etapa de procesamiento, estas materias primas se transforman en productos que pueden ser distribuidos y consumidos con mayor facilidad. Este proceso incluye la elaboración de alimentos, la producción de bebidas (tanto alcohólicas como no alcohólicas) y la fabricación de productos de confitería. La distribución, por su parte, representa la fase final en la cadena de valor, donde los productos terminados o semi-terminados son llevados a los consumidores a través de diversos canales, como supermercados, restaurantes de comida rápida y establecimientos de comida casual y de lujo.

Desde la perspectiva de la producción, la industria alimentaria está estrechamente vinculada a los commodities, lo que implica que cualquier fluctuación en los precios puede

influir de manera significativa en el comportamiento del consumidor (Mugera, 2015). No obstante, el mercado alimentario ha demostrado una tendencia hacia una mayor estabilidad, volviéndose menos susceptible a la volatilidad de precios en comparación con años anteriores.

Dentro de esta industria, la producción de cereales destaca como uno de los sectores más importantes, tanto en términos de producción como de ventas (Shapovalenko & Kustov, 2019). Recientemente, se proyecta un crecimiento global en la producción de cereales, con aumentos significativos en productos como el trigo y los lácteos. En los países en desarrollo, el sector alimentario se caracteriza por un alto grado de autoempleo y trabajo familiar no remunerado, especialmente en el ámbito de la agricultura de subsistencia (Cho et al., 2016). Esto subraya la necesidad de establecer políticas que fomenten un desarrollo sostenible y que mejoren las condiciones laborales en estas comunidades.

La demanda de productos alimentarios en los países en desarrollo ha cambiado notablemente en los últimos años, moviéndose desde un enfoque en alimentos básicos ricos en carbohidratos hacia un mayor consumo de productos de mayor valor, como carnes y productos orgánicos (Valdés & Garrigós, 2016). De hecho, el mercado de alimentos orgánicos ha experimentado un crecimiento considerable, mostrando un aumento aproximado del 10% en años recientes. Este incremento se debe, en parte, a una creciente conciencia del consumidor sobre la salud y la nutrición, así como a un interés cada vez mayor en la sostenibilidad (Aschemann-Witzel, 2015).

Históricamente, Estados Unidos ha sido un líder en la producción alimentaria; sin embargo, países como China, Rusia e India han aumentado notablemente sus capacidades productivas. Este crecimiento ha sido impulsado por un uso más extensivo de productos agroquímicos y pesticidas, junto con el desarrollo de tecnologías y prácticas agrícolas más eficientes (Heisey & Norton, 2007). La atención hacia la alimentación orgánica ha recibido un

impulso significativo gracias al respaldo gubernamental y el interés manifestado por los minoristas en este segmento del mercado.

En el contexto global, regiones como China, Oriente Medio y Europa del Este se han consolidado como actores clave en los mercados emergentes de la industria alimentaria. Se prevé que países como Singapur y China lideren la demanda alimentaria en el corto plazo, reflejando una tendencia creciente hacia el consumo de alimentos y bebidas (Golijan & Dimitrijević, 2018).

La industria alimentaria se sitúa en un entorno dinámico, caracterizado por constantes innovaciones, la adaptación a las preferencias cambiantes de los consumidores y el desarrollo de prácticas sostenibles (Langendahl et al., 2016). Este contexto no solo subraya la relevancia económica del sector, sino también su papel esencial en la promoción de la seguridad alimentaria a nivel global. A medida que las empresas se ajustan a las nuevas demandas y prioridades del mercado, su capacidad para contribuir a la salud pública y al bienestar social será fundamental en las próximas décadas (Zhao et al., 2014).

2.1.11. Industria alimentaria en Perú

La industria alimentaria en Perú ha evidenciado un crecimiento sostenido en los últimos años, lo que resalta su importancia en la economía nacional. En 2013, el Valor Bruto de Producción alcanzó los 10,802 millones de soles, lo que representa el 15.7% del total del sector manufacturero y una contribución del 2.4% al Producto Interno Bruto del país (Guisan, 2017). Asimismo, la industria alimentaria mostró un crecimiento promedio anual del 2.8%, lo que reafirma su papel crucial dentro de la economía peruana (Zamudio, 2015).

Para entender la magnitud y composición de esta industria, es fundamental considerar las diversas actividades que la integran. Estas abarcan una amplia gama de procesos, incluyendo la fabricación de productos lácteos, la molinería y producción de fideos, así como la panadería y la elaboración de harinas (Obadi et al., 2022). Adicionalmente, se incluye la

refinación de azúcar, la preservación y procesamiento de pescado, y la producción de harinas y aceites de pescado. La diversidad de la industria alimentaria peruana también abarca la fabricación de bebidas y productos del tabaco, reflejando su capacidad para satisfacer una amplia variedad de demandas en el mercado.

En un contexto macroeconómico más amplio, la estructura industrial del Perú se caracteriza por una notable concentración en tres sectores primordiales: alimentos, bebidas y tabaco; textiles, confecciones, cuero y calzado; y productos químicos, farmacéuticos, caucho y plásticos. Esta especialización sectorial se traduce en una economía intensiva en mano de obra, que aprovecha plenamente los abundantes recursos naturales del país. Sin embargo, este desarrollo industrial ha sido objeto de críticas por su limitación en avanzar hacia actividades que exigen un mayor nivel de conocimiento y el uso de tecnologías avanzadas.

La producción dentro de la industria alimentaria peruana se centra especialmente en cultivos básicos como la papa, el arroz y la caña de azúcar (Tobin et al., 2018). En cuanto a los derivados de origen animal, la industria se enfoca en mercados clave como los huevos, la carne de pollo y la leche fresca. Este énfasis en productos primarios se debe a las ventajas comparativas del Perú, tal como se refleja en sus favorables características agroecológicas.

No obstante, existe una urgente necesidad de diversificación y modernización de los procesos productivos, mediante la integración de tecnología avanzada y conocimientos contemporáneos (Brecher et al., 2017). Asimismo, es crucial que las empresas del sector busquen ingresar a mercados internacionales ofreciendo productos de mayor valor agregado. La promoción de la innovación y el desarrollo de infraestructura tecnológica son pasos fundamentales que pueden llevar a un fortalecimiento de la competitividad nacional y a una exitosa expansión de las exportaciones.

2.1.12. Procesos de la Industria Alimentaria

La industria alimentaria, en especial en el ámbito de los alimentos, integra un proceso fundamental conocido como "logística interna", el cual es crucial para garantizar la eficiencia y calidad en la producción. Este proceso comienza con la recepción de materias primas e insumos, donde se desarrollan actividades críticas que establecen las bases para la eficacia de la cadena de producción. En esta fase inicial, es vital llevar a cabo un acopio adecuado de las materias primas, siguiendo estrictos estándares previamente establecidos (Ortega, 2020). Estos estándares son esenciales e involucran la selección minuciosa de la materia prima conforme al tipo de producción prevista, así como su destino final. Además, se implementan controles rigurosos que verifican el peso de los insumos y su correcta ubicación en el sistema de almacenamiento, asegurando su disponibilidad y conservación.

A continuación, se inicia el proceso de "producción", que abarca una serie de subprocesos clave para la transformación de las materias primas en productos finales de alta calidad (Czajka et al., 2022). El primer subproceso consiste en la limpieza y tratamiento de insumos y materias primas, etapa que incluye actividades de sanitización y eliminación de residuos a través de técnicas como el secado, acondicionamiento por cernido, molienda y trituración. En el caso de productos específicos, como la harina de pescado, se llevan a cabo procesos de prensado, mientras que para el aceite de pescado se efectúa la centrifugación (Chakraborty et al., 2020). También se realizan tratamientos importantes como la destilación, el desnatado y el blanqueo de aceites, los cuales contribuyen de manera significativa a la calidad final del producto.

El segundo subproceso se centra en la mezcla de materias primas e insumos. Durante esta fase, los componentes son amalgamados cuidadosamente junto con preservantes, y se efectúan procesos como el batido para productos tales como cremas y mantequillas, así como la desodorización de aceites, con el objetivo de mantener su frescura y aptitud para el consumo

(Halla et al., 2018). Posteriormente, se lleva a cabo una inspección rigurosa mediante muestreos, cuyo propósito es verificar que se cumplan los estándares de calidad establecidos.

El tercer subproceso está dedicado al moldeo y cocción de los productos. Esta etapa es particularmente crucial para los productos derivados de la harina, como galletas, kekes o fideos. Las actividades realizadas en esta fase incluyen el fileteado, el moldeo de estructuras en el caso de las galletas y la aplicación de técnicas de extrusión y cocción, esenciales para obtener la textura y el sabor deseados en los productos finales.

La preservación constituye el cuarto subproceso y tiene como objetivo prevenir el deterioro de los productos a lo largo de su vida útil (Olunike, 2014). En esta fase, se implementan diversas técnicas, como la esterilización y la congelación, diseñadas para asegurar la longevidad de los productos. Además, se aplican técnicas de formulación de aceites y cristalización, junto con la adición de antioxidantes, especialmente en productos como la harina de pescado, para mantener su frescura y calidad.

El último subproceso en la cadena de producción es el envasado del producto final. Esta etapa abarca una variedad de actividades que incluyen el enlatado, empaquetado, embolsado, embotellado, ensacado y tanqueado, asegurando que cada producto esté adecuadamente preparado para su distribución y que mantenga las condiciones óptimas durante el transporte.

Finalmente, se llega a la fase de "logística externa", que se enfoca en el almacenamiento del producto terminado y su posterior distribución. En esta etapa, los productos son embalados y paletizados en los almacenes, preparándolos para su envío a puntos de venta o mercados de destino. Esta fase es crucial, no solo para garantizar la integridad del producto durante su traslado, sino también para asegurar que llegue a los consumidores finales de manera oportuna y en adecuadas condiciones.

Cada etapa de este intrincado proceso está diseñada no solo para garantizar la calidad y seguridad alimentaria, sino también para maximizar la eficiencia operativa, minimizando

costos y tiempos de producción (Holah, 2014). Este enfoque es fundamental para que las empresas se mantengan competitivas en un sector donde la demanda de productos de alta calidad y procesos sostenibles sigue en aumento. En un mercado globalizado, las empresas alimentarias deben adaptarse continuamente a las nuevas exigencias de los consumidores, lo que las impulsará a innovar y a desarrollar prácticas que respalden su crecimiento y el bienestar de la comunidad (Ramírez, 2015).

2.1.13. Productos principales

El Valle de Mantaro, en las tierras altas centrales del Perú, se distingue por un patrimonio agrícola que combina tradición y capacidad productiva moderna. Sus suelos fértiles y su clima particular favorecen el cultivo de trigo, maíz, quinua y otros granos, que alimentan una industria local de harina, mezclas, productos extruidos y cereales para el desayuno con alcance nacional e internacional.

Las variaciones altitudinales del valle dibujan un mosaico de parcelas donde conviven técnicas ancestrales y prácticas agrícolas contemporáneas. El trigo, base de la molienda, se cosecha y pasa por procesos de limpieza y acondicionamiento antes de entrar a molinos que van desde instalaciones familiares hasta cooperativas equipadas con tecnología de rodillos (Chakraborty et al., 2020). Así se obtienen harinas para uso general, harinas integrales y mezclas especiales, todas sujetas a controles de humedad, proteína y gluten que garantizan estándares de calidad para consumidores y fabricantes.

De la harina nacen además mezclas listas para preparar tamales, empanadas y panes tradicionales; fórmulas que integran ingredientes locales deshidratados, especias y complementos nutricionales, y que responden a la demanda de conveniencia sin perder la autenticidad. La extrusión, por su parte, ha abierto caminos innovadores: con ella se elaboran bocadillos, pastas y cereales crujientes, mediante la transformación de mezclas de granos a alta presión y temperatura, logrando texturas y formas variadas.

Los cereales de desayuno del valle reflejan la biodiversidad regional: combinaciones de quinua, cebada, avena y maíces locales que ofrecen perfiles nutricionales ricos en fibra y micronutrientes (Olunike, 2014). Muchos productores fortifican y ajustan recetas para atender tendencias de salud —cereales integrales, opciones sin gluten, endulzantes naturales— mientras promueven prácticas sostenibles y de comercio justo para beneficiar a los agricultores.

La cadena de suministro en el Valle de Mantaro funciona por la cooperación entre productores, molinos y distribuidores, lo que permite mantener la calidad y frescura del producto hasta los mercados locales y las líneas de exportación (Holah, 2014). Así, la región no solo preserva una tradición culinaria, sino que se posiciona como un actor valioso en la provisión de materias primas y alimentos procesados, contribuyendo a la seguridad alimentaria y al desarrollo económico regional (Ramírez, 2015).

III. MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación se clasifica como un estudio de tipo explicativo. Este nivel explicativo implica una fase de análisis de datos en la que la información se presenta de manera detallada e integral, con el objetivo de esclarecer la relación y el comportamiento de las variables involucradas (Hernández et al., 2010). El enfoque, en ese sentido, es cuantitativo y posee a su vez un diseño no experimental de corte transversal. De este modo, se pretende generar conocimiento que no solo contribuya a la teoría en el campo de estudio, sino que también facilite la implementación de estrategias efectivas basadas en los hallazgos obtenidos (Hernández et al., 2010).

3.2. Población y muestra

Para la presente investigación se consideró una población de 78 gerentes, dueños y personal enmarcado en decisiones estratégicas de las micro y pequeñas empresas que se dedican a la obtención de productos alimenticios a partir de los productos andinos dentro del Valle del Mantaro. Es preciso acotar en ese sentido que el Valle del Mantaro comprende las provincias de Chupaca, Huancayo, Concepción y Jauja.

Posteriormente, se procedió a realizar el muestro probabilístico aleatorio simple en la cual se obtuvo una muestra de 66 personas.

$$n = \frac{Z^2 pq N}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde n: tamaño de la muestra; Z: valor crítico; p: valor esperado del éxito; q: valor esperado del fracaso; N: población; e: margen de error.

3.3. Operacionalización de variables

Tabla 1*Matriz de operacionalización de variables de estudio*

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Nota:	Instrumentos
Prospectiva estratégica (Independiente)	Análisis del futuro que permite actuar con mayor seguridad en el presente (Störmer et al., 2020).	(1) Estado situacional; (2) Construcción de escenarios (3) Establecimiento de estrategias	66 gerentes, dueños y personal encargado en decisiones estratégicas	Cuestionario
Competitividad (Dependiente)	Capacidad de una organización para ofrecer productos o servicios que no solo cumplen con los estándares de calidad del mercado, sino que también se presentan a precios atractivos para los consumidores (Comanescu et al., 2018)	(1) Estrategia empresarial; (2) Demanda; (3) Producción y Oferta; (4) Sectores conexos; Externos		

FUENTE: Elaboración propia

3.4. Instrumentos

El instrumento seleccionado para la construcción objetiva de las matrices necesarias fue el cuestionario (Tabla 1). En total se usó tres cuestionarios que recopilaban datos necesarios para realizar cada uno de los pasos de análisis de la prospectiva estratégica para la mejora en la competitividad del sector de procesadores alimenticios de productos andino. Los análisis FODA, PESTEL y de COMPETITIVIDAD dieron pie a los Ejes de Schwartz, y el Árbol de Pertinencias.

3.5. Procedimientos

Se realizó el diagnóstico del sector de las Mypes procesadoras alimenticias de grano. Para ello se aplicarán los cuestionarios a la muestra para la presente investigación. Este análisis servirá como fundamento para desarrollar una visión estratégica del sector con otros sectores implicados. Para esta etapa se emplearon tres técnicas o herramientas clave. La primera es el análisis FODA. La segunda el análisis PESTEL, que facilitó la recopilación y análisis del entorno. Esto dio pie a los ejes de Schwartz y la construcción del árbol de pertinencias para finalmente conocer la competitividad, valorar el potencial y la proyección futura de las empresas o unidades de negocio en el sector.

La segunda etapa fue para identificar los factores clave del sector utilizando una de las herramientas más efectivas para la construcción de escenarios, los ejes de Schwartz. Esta etapa comenzó con un inventario de todos los factores clave obtenidos mediante técnicas de recolección de información, informes de entrevistas a expertos proporcionados por las principales organizaciones del sector, y los factores extraídos del análisis PESTEL y FODA previamente realizado. Luego, se aplicó la técnica de los ejes de Schwartz, que implicó construir un plano cartesiano con las intersecciones del eje de importancia y el eje de incertidumbre.

La tercera etapa consistió en evaluar las opciones estratégicas para el sistema de estudio. Mediante el método del árbol de pertinencias, se relacionaron los diferentes niveles jerárquicos de un objetivo identificado, desde lo más general hasta lo más específico. Esta etapa evidenció el rol del método al orientar la planificación estratégica que las principales organizaciones del sector deberán desarrollar, estableciendo las principales líneas de acción que conducirán a una mejor toma de decisiones para el futuro del sector.

Finalmente, se procedió a conocer la relación que existe entre la prospectiva estratégica y la competitividad en el sector analizado. Para ello se usó la correlación de Spearman.

3.6. Análisis de datos

Los datos fueron analizados a través de los softwares *STATA* y programación en *R Studio*.

3.7. Consideraciones éticas

La presente investigación es original. Asimismo, se reserva la identidad de los entrevistados salvaguardando su integridad dado el contexto que se atraviesa a nivel nacional. Finalmente, la información proveída fue de uso exclusivo para la presente investigación no constituyéndose para otros usos.

IV. RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados

4.1.1. Análisis FODA

Fortalezas. La Tabla 2 muestra la percepción de los productores de alimentos del Valle del Mantaro respecto a si sus empresas disponen de recursos financieros suficientes. No hay ninguna respuesta que indique que nunca tienen recursos, pero la mayoría, con un 39.39%, siente que casi siempre cuentan con ellos y el 12.12 opinan que siempre. El 21.21% opina que esto sucede sólo en ocasiones y el 27.27% opina que casi nunca cuenta con estos recursos. Por lo tanto, la mayor parte de los productores cuenta con los recursos financieros disponibles, aunque en niveles limitados.

Tabla 2

La empresa posee recursos financieros adecuados

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	18	27.27
3	A veces	14	21.21
4	Casi siempre	26	39.39
5	Siempre	8	12.12
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 3 muestra cómo perciben los productores del Valle del Mantaro el reconocimiento de sus empresas en el mercado. Ninguno dice que nunca es reconocido, pero una proporción significativa, con un 40.91%, considera que ello se da casi siempre. Además, un 21.21% piensa que en algunas ocasiones percibe dicho reconocimiento, mientras que el 18.18% cree que siempre lo logra y un 19.70% afirma que ello no se da casi nunca, Todo este

resultado indica que la mayoría de los productores perciben que su empresa tiene un buen grado de reconocimiento, aunque hay un grupo importante que considera que esto no es constante.

Tabla 3

La empresa es reconocida en el mercado

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	13	19.70
3	A veces	14	21.21
4	Casi siempre	27	40.91
5	Siempre	12	18.18
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4 muestra cómo perciben la capacidad de respuesta de sus empresas frente a las presiones generadas por las importaciones y competidores nacionales (formales e informales); siendo que la mayoría responde positivamente frente a este panorama (59.09% entre “Casi siempre” y “Siempre”), y sólo el 10.61% es vulnerable a esas presiones. Esta seguridad y confianza adquirida, con el correr del tiempo determina una cultura organizacional fuerte en las empresas con mayor capacidad de respuesta.

Tabla 4

Capacidad de respuesta de la empresa a la presión competitiva

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	00.00
2	Casi nunca	7	10.61
3	A veces	20	30.30
4	Casi siempre	32	48.48
5	Siempre	7	10.61
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 5 refleja cómo perciben los productores del Valle del Mantaro si sus empresas disfrutan de ventajas tecnológicas en comparación con otros actores del mercado (mayormente nuevos e informales). Ninguno considera que nunca tienen ventaja tecnológica, y sólo un 7.58% afirma que casi nunca la poseen. La mayor parte, con un 56.06%, indica que casi siempre disfrutan de alguna ventaja tecnológica, mientras que un 21.21% siente que siempre la tienen. Un 15.15% responde que en ocasiones específicas cuentan con ventajas tecnológicas.

Por lo tanto, la mayoría de los productores percibe tener un nivel considerable de ventaja tecnológica, la cual está relacionada básicamente al know how de la empresa (conocimientos prácticos, técnicos y experiencias acumuladas para realizar tareas en forma eficiente), aunque algunos de manera constante y otros ocasionalmente. La percepción de ventajas tecnológicas parece ser uno de los aspectos en los que el sector puede sentirse relativamente fortalecido, lo que puede influir en su capacidad de innovación y competitividad en el mercado.

Tabla 5

La empresa cuenta con ventaja tecnológica

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	5	7.58
3	A veces	10	15.15
4	Casi siempre	37	56.06
5	Siempre	14	21.21
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 6 muestra cómo perciben los productores del Valle del Mantaro las ventajas de sus empresas en términos de costos. Ninguno considera que nunca tienen ventajas en costos, mientras que un 15.15% piensa que casi nunca las tienen. La mayoría, con un 40.91%, afirma que casi siempre cuentan con ventajas en costos, y un 27.27% indica que siempre poseen esas

ventajas. Un 16.67% siente que en ocasiones específicas tienen ventajas en costos. Por lo tanto, la mayor parte de los productores percibe que su empresa logra mantener ventajas en costos casi regularmente.

Tabla 6

La empresa tiene ventajas en costos

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	10	15.15
3	A veces	11	16.67
4	Casi siempre	27	40.91
5	Siempre	18	27.27
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 7 muestra que los productores del Valle del Mantaro perciben que sus empresas llevan a cabo campañas de publicidad. El 42.42%, considera que sus empresas llevan a cabo campañas de publicidad casi siempre. Un 39.39% indica que en algunas ocasiones aplican esta estrategia de marketing, y un 18.18% señala que siempre llevan a cabo dichas campañas.

Tabla 7

La empresa hace campañas de publicidad

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	26	39.39
4	Casi siempre	28	42.42
5	Siempre	12	18.18
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados reflejan que las campañas de publicidad tienen una presencia significativa en las estrategias de promoción de la mayoría de los productores del sector, siendo esto uno de los aspectos que destacan en su comunicación con el mercado. La percepción de que algunas empresas hagan campañas de publicidad frecuentes, sugiere un esfuerzo por posicionar sus productos y mantenerse visibles ante los consumidores.

La Tabla 8 muestra la percepción de los productores del Valle del Mantaro sobre las habilidades de sus empresas para innovar en sus productos. Ninguno afirmó que nunca poseen esas habilidades, y solo un 19.70% considera que casi nunca las tienen. La mayoría, con un 39.39%, opina que siempre tienen habilidades para innovar, mientras que un 21.21% señala que en ocasiones hacen gala de esa capacidad. Un 19.70% indica que casi siempre cuentan con habilidades de innovación. Estos resultados evidencian que la mayor parte de los productores percibe que sus empresas tienen una fuerte capacidad para innovar en productos, considerándolo una cualidad constante en sus operaciones, lo cual refleja una percepción positiva sobre su capacidad creativa y adaptativa en el mercado. Sin embargo, pese a contar con estas habilidades, en la práctica no se aprecian los niveles de innovación que las circunstancias muchas veces exigen.

Tabla 8

La empresa posee habilidades para la innovación de productos

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	13	19.70
3	A veces	14	21.21
4	Casi siempre	13	19.70
5	Siempre	26	39.39
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 9 revela cómo perciben los productores del Valle del Mantaro la calidad de la dirección en sus empresas. Ninguno considera que la dirección nunca es adecuada, y solo un 19.70% piensa que casi nunca lo es. Un porcentaje menor, con un 7.58%, indica que en algunas ocasiones la dirección es adecuada, mientras que un 25.76% percibe que casi siempre cumple con un nivel adecuado. La mayor proporción, con un 46.97%, afirma que la dirección en sus empresas siempre resulta adecuada, lo que refleja una percepción mayoritaria de buena comunicación y liderazgo democrático, que influye en el ánimo positivo de los colaboradores. Sin embargo, ese clima interno no alcanzaría para lograr la capacidad gerencial necesaria en pro de asegurar el éxito deseado en la gestión de la empresa, en una industria tan importante en el medio como es la industrialización de alimentos.

Tabla 9

La empresa cuenta con una dirección adecuada

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	13	19.70
3	A veces	5	7.58
4	Casi siempre	17	25.76
5	Siempre	31	46.97
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 10 muestra cómo perciben los productores del Valle del Mantaro el hecho de tener una posición ventajosa en cuanto a experiencia. Ninguno piensa que nunca poseen esa ventaja, y un 22.73% considera que casi nunca están en esa posición; sin embargo, un 12.12% afirma que en algunas ocasiones disfrutan de esa ventaja. Un 19.70% percibe que casi siempre mantienen esa posición, y el 45.45%, indica que siempre tienen una posición ventajosa en la curva de experiencia. En consecuencia, la percepción en el sector es que muchas empresas disfrutan de una ventaja consolidada en conocimientos y habilidades lo que les otorga una

ventaja competitiva sobre sus competidores, y podría sostenerlos en el tiempo a pesar de cambios en el mercado.

Tabla 10

La empresa posee una posición ventajosa en cuanto a experiencia

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	15	22.73
3	A veces	8	12.12
4	Casi siempre	13	19.70
5	Siempre	30	45.45
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 11 ilustra cómo perciben los productores del Valle del Mantaro la capacidad de producción de sus empresas. Ninguno afirma que nunca o casi nunca tienen esa capacidad en el nivel deseado. La mayoría, con un 40.91%, considera que casi siempre cuentan con ello, el 27.27% que siempre y un 31.82% señala que en algunas ocasiones.

Tabla 11

La empresa tiene capacidad de producción adecuada

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	21	31.82
4	Casi siempre	27	40.91
5	Siempre	18	27.27
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados reflejan la percepción mayoritaria de que las empresas del sector poseen buena capacidad de producción en la mayoría de los casos, aunque también existe un porcentaje importante que atribuye esa capacidad a momentos específicos, lo cual puede estar

vinculado a factores como la demanda, estacionalidad, etc. Esta situación podría potenciarse en el tiempo si se aprovecharan mejor algunas capacidades instaladas, renovar maquinaria o se ampliara el mercado.

La Tabla 12 presenta los resultados del ponderado de fortalezas en las empresas del sector de productores de alimentos del Valle del Mantaro. La mayoría de las respuestas indican que las fortalezas se presentan con frecuencia en forma significativa, ya que un 37.42% de las veces se consideran alcanzadas “casi siempre”, y un 26.67% indican que siempre representan fortalezas en sus empresas. Solo un 14.24% dice que casi nunca las tiene y un 21.67% de los productores percibe que en algunas ocasiones sus empresas muestran fortalezas. Estas fortalezas influyen positivamente en la gestión y operaciones de sus negocios, y les ha permitido resistir diversas amenazas y superar debilidades propias de las micro y pequeñas empresas; además, se nota que se preocupan por mejorar sus estándares de calidad y potenciar su posición en el mercado.

Tabla 12

Consolidado de Fortalezas

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	94	14.24
3	A veces	143	21.67
4	Casi siempre	247	37.42
5	Siempre	176	26.67
Total		660	100

Fuente: Elaboración propia

Debilidades. La Tabla 13 muestra cómo perciben los productores del Valle del Mantaro el estado de las instalaciones y maquinarias (calidad de materiales, distribución de planta, servicios, antigüedad y estado de conservación de las maquinarias, etc.). El 46.97%, consideran que casi siempre sus instalaciones y maquinarias son antiguas; mientras que el 22.73%

reconoce que siempre esos recursos se encuentran en ese estado, debido principalmente a factores económicos. Esta percepción mayoritaria revela limitaciones en la eficiencia de las operaciones, insuficiente aprovechamiento de la capacidad instalada, etc.

Tabla 13

Problemas en las instalaciones y antigüedad de maquinarias

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0
2	Casi nunca	10	15.15
3	A veces	10	15.15
4	Casi siempre	31	46.97
5	Siempre	15	22.73
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 14 ilustra el acceso regular a los recursos financieros adecuados, siendo que esta regularidad se ve afectada por la estacionalidad de la producción y ventas, y gran parte del capital es destinado al stock de materia prima. El 43.94% casi siempre presenta estos problemas, mientras que el 16.67% se ve siempre afectado. Esta tendencia mayoritaria podría atenuarse diversificando su producción y ampliando el aprovechamiento de su capacidad instalada.

Tabla 14

Acceso a recursos financieros adecuados en niveles bajos de regularidad

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	5	7.58
2	Casi nunca	8	12.12
3	A veces	13	19.97
4	Casi siempre	29	43.94
5	Siempre	11	16.67
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 15 revela las percepciones de los productores del Valle del Mantaro acerca de la rentabilidad esperada de sus empresas durante el año. Un 39.39% indica que casi siempre su rentabilidad es variable y a veces inferior al promedio del mercado, mientras el 25.76% siempre está en desventaja; esto debido fundamentalmente a la estacionalidad de la materia prima (alimentos), los cuales se agravan por la gran cantidad de cultivos en secano (bajos rendimientos y expuestos más a inclemencias climáticas) y minifundios en el Valle (producción irregular, variable y de estándares bajos).

Tabla 15

La rentabilidad es variable y en ocasiones inferior al mercado

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0
2	Casi nunca	11	16.67
3	A veces	12	18.18
4	Casi siempre	26	39.39
5	Siempre	17	25.76
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 16 muestra cómo perciben los productores el trabajo a nivel de quienes tienen a su cargo la conducción de la empresa, y toma de decisiones a nivel de talento gerencial. Se puede apreciar que las empresas están mayormente conformadas por grupos familiares (para minimizar costos) y la permanencia del talento humano, medianamente calificados, se interrumpe con frecuencia cuando los niveles de producción y oferta se ven afectados por los vaivenes de la estacionalidad de la producción (supeditado mayormente a las temporadas agrícolas en la región). El 40.91% señala que casi siempre se ven afectados por estos inconvenientes, que entorpecen la gestión e impiden alcanzar niveles óptimos; en tanto que el 24.24% revelan que siempre tienen este problema. Como se puede apreciar una amplia mayoría afirman que, pese a bondades internas como liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en

equipo, etc., la labor gerencial al frente de la empresa, compitiendo en el mercado, no es la más óptima y suele derivar en improvisaciones, falta de previsiones, poca continuidad, etc. durante el año.

Tabla 16

Problemas de gestión y talento gerencial

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	5	7.58
2	Casi nunca	6	9.09
3	A veces	12	18.18
4	Casi siempre	27	40.91
5	Siempre	16	24.24
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 17 revela cómo perciben los productores del Valle del Mantaro la operatividad interna (manejo adecuado de recursos). Un 39.39% de entrevistados coinciden en que casi siempre hay dificultades para lograr los estándares deseados, lo cual sumado al 19.70% (“Siempre”) revelan una marcada dificultad en ese rubro. Esta debilidad trae consigo problemas de costos innecesarios, desfases en el cumplimiento de los programas de producción, etc.

Tabla 17

Dificultades operativas internas

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	5	7.58
2	Casi nunca	14	21.21
3	A veces	8	12.12
4	Casi siempre	26	39.39
5	Siempre	13	19.70
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 18 muestra en qué grado la empresa cambia o incrementa sus líneas de productos, como parte de una estrategia de crecimiento y desarrollo empresarial. El 40.91% revela que casi siempre presentan esa limitante, mientras un 19.70% lo reporta como siempre. Esta tendencia suele considerarse como debilidad ya que al no responder a las expectativas de sus clientes la empresa pierde crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Tabla 18

La empresa ofrece reducida línea de productos

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0
2	Casi nunca	9	13.64
3	A veces	17	25.76
4	Casi siempre	27	40.91
5	Siempre	13	19.70
Total		66	100.00

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 19 muestra la percepción respecto a la vulnerabilidad de las empresas hacia la competencia externa y sus costos bajos. Los resultados revelan una leve vulnerabilidad ante estos competidores, debido fundamentalmente a sus economías de escala y a las agresivas campañas de promoción y publicidad.

Tabla 19

Vulnerabilidad ante la competencia de empresas foráneas

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	6	9.09
2	Casi nunca	19	28.79
3	A veces	10	15.15
4	Casi siempre	22	33.33
5	Siempre	9	13.64
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

Las cifras de 13.64% “Siempre” y 33.33% “Casi siempre”, reflejan una desventaja de los locales ante PYMES foráneas, mayormente cuando éstos captan mayores niveles o variedad de materia prima u ofrecen mezclas innovadoras. Esta situación distrae recursos y dificulta el posicionamiento de las empresas vulnerables.

La Tabla 20 muestra cómo perciben los productores del Valle del Mantaro su capacidad de resistencia a los cambios en el mercado, por el ingreso de productos sustitutos y cambios en los gustos o hábitos de consumo. Esta capacidad mayormente está asociada al poder de innovación de la empresa, ampliación de su línea de productos, estrategias de segmentación, marketing social, entre otros. Solo un 13.64% considera que casi nunca se verían afectados, y un 40.91% piensa que casi siempre cedería ante esa situación, seguido de un 19.70% que opina que siempre se vería afectado. Por lo tanto, La mayor parte de los productores reconoce que son vulnerables ante estos acontecimientos.

Tabla 20

La empresa se ve afectada por el ingreso de productos sustitutos y cambios en los gustos de los consumidores

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0
2	Casi nunca	9	13.64
3	A veces	17	25.76
4	Casi siempre	27	40.91
5	Siempre	13	19.70
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 21 presenta un consolidado de las debilidades percibidas por los productores del Valle del Mantaro. Un 3.98% considera que su empresa nunca es afectada por las debilidades señaladas, mientras que un 16.29% cree que casi nunca les afecta. Un 18.75% piensa que esas debilidades las derrotan en ocasiones, y un 20.27% indica que siempre sus

empresas son presa de esas debilidades; mientras el 40.72% opina que casi siempre terminan cediendo ante los inconvenientes señalados. Las cifras demuestran que estas situaciones se presentan con mayor o menor frecuencia, pero advierten que cuando ocurren pueden afectar seriamente la estabilidad y desarrollo de sus empresas, en diferentes modalidades y medidas.

Tabla 21

Consolidado de Debilidades

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	21	3.98
2	Casi nunca	86	16.29
3	A veces	99	18.75
4	Casi siempre	215	40.72
5	Siempre	107	20.27
Total		528	100

Fuente: Elaboración propia

4.1.1.3. Oportunidades. La Tabla 22 muestra cómo perciben los productores del Valle del Mantaro la oportunidad generada por el reconocimiento en el mercado y buena imagen pública. Estas oportunidades podrían estar relacionadas a eventuales situaciones favorables como alcanzar un mayor posicionamiento, fidelizar al producto de la región, participar en programas relacionados al abastecimiento continuo de productos, etc.

Tabla 22

La empresa es reconocida en el mercado y tiene buena imagen pública

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	8	12.12
2	Casi nunca	14	21.21
3	A veces	15	22.73
4	Casi siempre	20	30.30
5	Siempre	9	13.64
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, no son pocos los escépticos que dudan de las posibilidades generadas por el gobierno central o regional, porque suelen ser sujetos de clientelismo político o escándalos por corrupción. La mayoría, con un 30.30%, opina que casi siempre es posible acceder a estas oportunidades; mientras que el 22.73% opina que ello es posible a veces y u 21.21% opina que casi nunca.

La Tabla 23 muestra la percepción de los productores del Valle del Mantaro sobre la capacidad de sus empresas para tender, de manera prolongada, a nuevos segmentos de mercado. Ninguno considera que nunca puedan hacerlo, y tampoco hay quienes piensen que casi nunca tienen esa oportunidad. La mayor parte de los productores, con un 57.58%, afirma que casi siempre están en condiciones de explorar nuevos mercados, mientras que un 30.30% indica que siempre tienen esa posibilidad. Solo un 12.12% señala que en algunas ocasiones puedan ingresar en nuevos segmentos. Es decir, la mayoría se considera en la capacidad de expandirse.

Tabla 23

La empresa podría ingresar en nuevos segmentos de mercado

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	8	12.12
4	Casi siempre	38	57.58
5	Siempre	20	30.30
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 24 refleja la percepción de los productores del Valle del Mantaro sobre la posibilidad de ampliar la línea de productos de sus empresas. Ninguno considera que nunca puedan hacerlo, y solo un 21.21% piensa que casi nunca tienen esa oportunidad. Un 25.76% indica que en algunas ocasiones han considerado expandir su oferta, mientras que un 24.24%

afirma que casi siempre es posible lograrlo. La mayor proporción, con un 28.79%, cree que siempre pueden ampliar su línea de productos. Estos datos sugieren que la mayoría de los productores percibe la expansión de su oferta como una opción frecuente y accesible, mostrando una actitud positiva hacia la diversificación y crecimiento de sus productos en el mercado. Suma a estas intenciones la aparición y masificación de nuevas o desconocidas materias primas, la atención de necesidades sociales como una mejora en la nutrición y prevención de enfermedades, etc., pero está condicionado a los recursos tecnológicos y financieros con los que puede contar principalmente.

Tabla 24

La empresa podría expandir la línea de productos

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	14	21.21
3	A veces	17	25.76
4	Casi siempre	16	24.24
5	Siempre	19	28.79
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 25 muestra cómo perciben los productores del Valle del Mantaro la capacidad de sus empresas para superar barreras comerciales en otros mercados (tasas arancelarias y subsidios en el caso de exportaciones, posicionamiento de la competencia, etc.). Un 9.09% considera que nunca podrán superar esas barreras, mientras un 19.70% piensa que casi nunca lo lograrán. La mayoría (25.76% más 28.79%) coincide en que casi siempre o siempre podrían superar esas barreras.

Tabla 25*La empresa podría superar barreras comerciales en otros mercados*

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	6	9.09
2	Casi nunca	13	19.70
3	A veces	11	16.67
4	Casi siempre	17	25.76
5	Siempre	19	28.79
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 26 refleja las percepciones de los productores del Valle del Mantaro, respecto a un eventual aprovechamiento de los programas de ayuda a la inversión tecnológica en pro de modernizar sus maquinarias y equipos principalmente. La mayoría (37.88% más 31.82%) opina que siempre o casi siempre sus empresas pueden aprovechar estos programas para los fines expuestos. Estos resultados muestran que la mayoría de los productores en el Valle del Mantaro tienen conocimiento de los programas y ayudas que facilitan la incorporación de tecnología en sus empresas, lo cual puede ayudar a impulsar la modernización y la competitividad del sector, posibilitando una gestión más eficiente y adaptada a las tendencias tecnológicas.

Tabla 26*La empresa podría aprovechar los programas de apoyo a la inversión tecnológica*

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	11	16.67
3	A veces	9	13.64
4	Casi siempre	21	31.82
5	Siempre	25	37.88
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 27 presenta un consolidado de las percepciones de los productores del Valle del Mantaro sobre las oportunidades en su entorno empresarial. Solo un pequeño porcentaje, con un 4.24%, considera que nunca existen las oportunidades señaladas. La mayor parte, con un 33.94%, percibe oportunidades en la mayoría de las ocasiones, y un 27.88% afirma que siempre encuentra oportunidades para su negocio. Un 15.76% indica que casi nunca percibe oportunidades, mientras que un 18.18% señala que sólo en algunas ocasiones las identifica. Estos resultados muestran que la percepción en el sector es muy favorable, pues una gran mayoría las considera aprovechables para el crecimiento y expansión de sus empresas.

Tabla 27

Consolidado de Oportunidades

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	14	4.24
2	Casi nunca	52	15.76
3	A veces	60	18.18
4	Casi siempre	112	33.94
5	Siempre	92	27.88
Total		330	100

Fuente: Elaboración propia

4.1.1.4. Amenazas. La Tabla 28 refleja las percepciones de los productores del Valle del Mantaro acerca del impacto que tendría la entrada de competidores foráneos con costos menores en sus empresas. Ninguno responde que nunca se verían afectados, y un 16.67% considera que casi nunca enfrentaría esa situación. La mayoría, con un 36.36%, opina que casi siempre su empresa sería afectada, y un 18.18% siempre. Estos resultados muestran que la percepción en el sector es de una vulnerabilidad significativa ante esa eventual competencia. La mayor parte de los productores reconoce que esa situación puede perjudicar la posición de sus empresas en el mercado, afectando potencialmente su rentabilidad y sostenibilidad.

Tabla 28

La empresa se vería afectada con la entrada de competidores con costos menores

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	11	16.67
3	A veces	19	28.79
4	Casi siempre	24	36.36
5	Siempre	12	18.18
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 29 muestra cómo perciben los productores del Valle del Mantaro la posible afectación de sus empresas ante un incremento en las ventas de productos sustitutos. Solo un 6.06% considera que nunca se verían afectados, y un 13.64% piensa que casi nunca enfrentaría esa situación. La mayoría, con un 33.33%, cree que casi siempre su negocio resultaría afectado, mientras que un 25.76% opina que en algunas ocasiones sufriría ese impacto. Un 21.21% percibe que el aumento de las ventas de productos sustitutos siempre afectaría a su empresa. Por lo tanto, La mayor parte de los productores reconoce que los productos sustitutos representan una amenaza frecuente para su negocio.

Tabla 29

La empresa se vería afectada con el incremento en las ventas de productos sustitutos

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	4	6.06
2	Casi nunca	9	13.64
3	A veces	17	25.76
4	Casi siempre	22	33.33
5	Siempre	14	21.21
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 30 presenta la percepción de los productores del Valle del Mantaro acerca de la posibilidad de que sus empresas se vean afectadas por desastres naturales (huaycos, sequías, granizadas, etc.). Ninguno considera que nunca le afectarían estas amenazas, y la gran mayoría (71.21%) son conscientes que podrían ser severamente afectados por estos fenómenos. Un 22.73% señala que en ocasiones podrían ser afectados por estas amenazas. Estos riesgos son frecuentes en la región, lo que afecta la estabilidad de las empresas del sector alimentos.

Tabla 30

La empresa se vería afectada por desastres naturales

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	4	6.06
3	A veces	15	22.73
4	Casi siempre	28	42.42
5	Siempre	19	28.79
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 31 muestra la percepción de los encuestados respecto al efecto que suelen tener, en la operatividad de sus empresas, los requisitos reglamentarios con demoras en los trámites, costos elevados y complicaciones legales.

Tabla 31

La empresa se vería afectada con requisitos reglamentarios, engorrosos y/o costosos

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	3	4.55
2	Casi nunca	12	18.18
3	A veces	15	22.73
4	Casi siempre	32	48.48
5	Siempre	4	6.06
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

Los datos muestran que un considerable número de participantes opinan que estos requisitos les afectan, constituyéndose incluso en barreras de entrada para la formalización de sus potenciales competidores en el sector. En particular, la mayoría (6.06% más 48.48%) señala que siempre o casi siempre se ven afectados por este hecho. Sólo el 18.18% opina que estas amenazas casi nunca les afectan.

La Tabla 32 muestra la percepción de los productores del Valle del Mantaro acerca de la vulnerabilidad de sus empresas frente a la recesión y los ciclos económicos adversos. Un 4.55%, considera que nunca enfrentan esa vulnerabilidad, y un 9.09% piensa que casi nunca se ven afectados. Sin embargo, una parte significativa, con un 40.91%, indica que en la mayoría de las ocasiones su empresa resulta vulnerable y un 34.85% que siempre lo es.

Tabla 32

La empresa es vulnerable a la recesión y ciclo económico

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	3	4.55
2	Casi nunca	6	9.09
3	A veces	7	10.61
4	Casi siempre	27	40.91
5	Siempre	23	34.85
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 33 revela las percepciones de los productores del Valle del Mantaro sobre la vulnerabilidad de sus empresas ante cambios en las necesidades y gustos de los compradores, principalmente por temas de salud. Solo un 12.12% afirman que nunca o casi nunca sus empresas se verían afectadas, mientras que un mayoritario 40.91% y un 30.30% indican que casi siempre o siempre experimentarían esa afectación. Por lo tanto, existe una percepción general de alta vulnerabilidad a los cambios de preferencias y necesidades del mercado.

Tabla 33

La empresa se vería afectada con un cambio en las necesidades y gustos de los compradores

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	2	3.03
2	Casi nunca	6	9.09
3	A veces	11	16.67
4	Casi siempre	27	40.91
5	Siempre	20	30.30
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 34 presenta un consolidado de las percepciones sobre las amenazas que enfrentan los productores del Valle del Mantaro en sus empresas. Solo un 3.28% considera que nunca enfrentan amenazas, mientras que un 12.88% piensa que casi nunca las enfrentan. La mayoría, con un 35.35%, cree que casi siempre enfrentan amenazas, y un 22.98% afirma que siempre están expuestos a ellas. Un 25.51% indica que en algunas ocasiones enfrentan amenazas. Por lo tanto, las amenazas son un factor recurrente que puede afectar la estabilidad y el desarrollo de sus empresas en el Valle del Mantaro.

Tabla 34

Consolidado de Amenazas

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	12	3.03
2	Casi nunca	48	12.12
3	A veces	84	21.21
4	Casi siempre	160	40.40
5	Siempre	92	23.23
Total		396	100.00

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 35 muestra la Matriz FODA obtenida para las empresas productoras de alimentos del Valle del Mantaro. Entre las fortalezas más destacadas aparece la percepción de

ventajas tecnológicas, con muchas empresas que consideran que poseen habilidades constantes en innovación y tecnología. Además, cuentan con capacidades productivas sólidas y experiencia consolidada en el mercado, junto con una imagen reconocida que facilita su posicionamiento.

Tabla 35

Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Alta percepción de ventajas tecnológicas: la mayoría de las empresas considera que dispone de ventajas en tecnología y habilidades para innovar, en niveles frecuentes y constantes.	Reconocimiento en el mercado y buena imagen pública, que fortalecen la competitividad.
Capacidades productivas: percepción de buena capacidad de fabricación y experiencia consolidada en el mercado.	Capacidad de atender a nuevos segmentos y ampliar la línea de productos, lo cual favorece la diversificación y posicionamiento.
Imagen y reconocimiento: la mayor parte de las empresas proyecta una imagen sólida y reconocida, facilitando su posicionamiento en el mercado.	Posibilidad de superar barreras comerciales y acceder a mercados internacionales, lo que puede incrementar ventas y presencia nacional e internacional.
Cumplimiento normativo: la mayoría comprende y cumple con la normativa legal, tanto en aspectos generales como específicos, y tiene una actitud positiva respecto a su conocimiento de los cambios legislativos.	Trabajar con franquicias, para ampliar su mercado.
Políticas ambientales y sociales: las empresas valoran y actúan considerando aspectos sociales y ecológicos, además de seguir regulaciones municipales y nacionales.	
Estrategias comerciales: frecuencia en campañas publicitarias, atención a nuevos clientes, ingreso a nuevos mercados, y expansión de líneas de productos, lo que muestra dinamismo y orientación hacia el crecimiento.	Reconocimiento y aprovechamiento de programas de inversión tecnológica que potencializan procesos productivos e innovaciones.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
DEBILIDADES	AMENAZAS
Acceso a recursos financieros adecuados en niveles bajos de regularidad, lo que puede limitar inversiones y crecimiento.	Entrada frecuente de competidores foráneos con costos menores, que presionan los márgenes de las empresas locales.
Problemas en las instalaciones y antigüedad de maquinaria, afectando la eficiencia y calidad productiva.	Incremento en las ventas de productos sustitutos, afectando la participación en el mercado y su rentabilidad.
Rentabilidad variable y en ocasiones inferior respecto al mercado, generando incertidumbre sobre sostenibilidad económica.	Crecimiento lento del mercado, que puede limitar las oportunidades de expansión y desarrollo.
Problemas de gestión y talento gerencial en algunos casos, que afectan la eficiencia y desarrollo institucional.	Barreras comerciales en otros mercados, que podrían restringir la internacionalización.
Dificultades operativas internas que, en ciertos momentos, limitan la productividad y la calidad del servicio.	Requisitos regulatorios costosos que, aunque en general gestionan bien, representan un posible impacto en ciertos escenarios.
Poca variedad de productos en el segmento de mercado, y vulnerabilidad ante la competencia en costos, productos sustitutos, ciclos económicos adversos, y cambios en gustos del mercado, lo que puede afectar la participación y estabilidad en el mercado.	Vulnerabilidad a recesiones y ciclos económicos negativos, que reducen la demanda y pueden afectar la estabilidad del sector. Cambios en las preferencias y necesidades de los consumidores, generando incertidumbre respecto a la sostenibilidad de los productos actuales

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. *Análisis PESTEL*

4.1.2.1. Políticos. La Tabla 36 refleja la percepción sobre el período gubernamental y posibles cambios al planificar sus actividades anuales; sin embargo, la inestabilidad política en los últimos años está afectando este proceso. Ninguno afirma que nunca o casi nunca toman en cuenta esos factores, y un 45.45%, piensa que casi siempre incluyen esas variables en su planificación, mientras un 43.94% afirma que siempre lo hacen. Por lo tanto, se refleja una sensibilidad hacia el entorno político, el cual influye en la estrategia de sus negocios.

Tabla 36

La empresa contempla el período gubernamental y cambios al realizar su planificación anual

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	7	10.61
4	Casi siempre	30	45.45
5	Siempre	29	43.94
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 37 muestra las percepciones de los productores del Valle del Mantaro, respecto al aprovechamiento de las políticas gubernamentales de fomento a la inversión. Unos pocos (10.61%) consideran que casi nunca aprovechan esta posibilidad; la mayoría, con un 51.52%, cree que casi siempre lo hacen; mientras que un 22.73% afirma que siempre logran aprovechar sus beneficios. Solo un 15.15% indica que en algunas ocasiones tienen esa capacidad. En consecuencia, estos resultados podrían facilitar el crecimiento y desarrollo de sus empresas cuando dichas políticas están disponibles y son conocidas.

Tabla 37

La empresa aprovecha las políticas gubernamentales de fomento a la inversión

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	7	10.61
3	A veces	10	15.15
4	Casi siempre	34	51.52
5	Siempre	15	22.73
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 38 revela que los productores del Valle del Mantaro perciben que siguen las políticas gubernamentales relacionadas con la política fiscal en sus empresas. Hay un 16.67%, que creen que casi nunca lo hacen; la mayoría, con un 42.42%, afirma que casi siempre cumplen con esas políticas, mientras que un 18.18% refiere que siempre siguen las políticas de carácter fiscal. Por lo tanto, se muestra un conocimiento sólido sobre las políticas fiscales establecidas por el gobierno lo que a su vez podría mantener la formalidad en los negocios.

Tabla 38

La empresa sigue las políticas gubernamentales de carácter fiscal

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	11	16.67
3	A veces	15	22.73
4	Casi siempre	28	42.42
5	Siempre	12	18.18
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 39 muestra las percepciones de los productores del Valle del Mantaro sobre su comprensión y aprovechamiento de las políticas gubernamentales de comercio exterior y tratados internacionales.

Tabla 39

La empresa comprende y aprovecha los tratados internacionales

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	6	9.09
3	A veces	13	19.70
4	Casi siempre	28	42.42
5	Siempre	19	28.79
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

Un 9.09% piensa que casi nunca lo hacen; un 19.70% indica que en algunas ocasiones entienden y utilizan esas políticas; mientras que un 42.42% cree que casi siempre logran aprovechar esas oportunidades. Un 28.79% considera que siempre aprovechan los tratados internacionales. Esta tendencia podría facilitar la apertura de nuevos mercados.

La Tabla 40 muestra las percepciones de los productores del Valle del Mantaro respecto a reconocer al Estado como posible socio y/o cliente. Un 10.61% indica que casi nunca logran acceder a estos beneficios; un 9.09% indica que en algunas ocasiones lo logran; mientras que un 50.00% afirma que casi siempre trabaja con el estado, y un 30.30 % suele hacerlo siempre, especialmente a través de los programas sociales de alimentación.

Tabla 40

La empresa reconoce al Estado como un potencial socio y/o cliente

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	7	10.61
3	A veces	6	9.09
4	Casi siempre	33	50.00
5	Siempre	20	30.30
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 41 refleja las percepciones de los productores del Valle del Mantaro respecto a la influencia política en sus empresas. Sólo un 9.39% cree que casi nunca tienen influencia; la mayor parte, con un 46.32%, opina que casi siempre sienten la presencia o impacto del aspecto político en la gestión de sus empresas, mientras que un 28.79% opina que siempre existe esa influencia. Por lo tanto, se reconoce la influencia política constante en sus negocios, al considerarla un factor que puede afectar decisiones, entorno y oportunidades de crecimiento en su comunidad económica.

Tabla 41*Consolidado Político*

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	31	9.39
3	A veces	51	15.45
4	Casi siempre	153	46.36
5	Siempre	95	28.79
Total		330	100.00

Fuente: Elaboración propia

4.1.2.2. Económicos. La Tabla 42 muestra cómo perciben los productores del Valle del Mantaro sus conocimientos sobre las tendencias de la productividad a nivel nacional. Solo un 10.61% considera que nunca tienen ese conocimiento, mientras que un 19.70% piensa que casi nunca están informados al respecto. Un 16.67% cree que en algunas ocasiones conocen estas tendencias, y un 15.15% afirma que casi siempre poseen esa información. La mayor parte, con un 37.88%, indica que siempre tienen conocimiento de las tendencias de productividad en el país. Por lo tanto, el conocimiento de tendencias de productividad permitiría planificar, adaptar estrategias y aprovechar oportunidades en un entorno competitivo y en constante cambio.

Tabla 42*La empresa tiene conocimientos de las tendencias de la productividad nacional*

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	7	10.61
2	Casi nunca	13	19.70
3	A veces	11	16.67
4	Casi siempre	10	15.15
5	Siempre	25	37.88
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 43 revela que, para los productores del Valle del Mantaro, la consideración de la inflación en las finanzas de sus empresas es una práctica común. Sólo un 4.55% afirma que casi nunca la consideran; un 25.76% indica que en algunas ocasiones toman en cuenta la inflación, mientras que un 51.52% expresa que casi siempre consideran este factor en sus decisiones financieras. Un 18.18% afirma que siempre consideran la inflación en sus finanzas. Por lo tanto, se reconoce la influencia significativa y constante de la inflación en el mantenimiento, crecimiento y sostenibilidad de sus empresas.

Tabla 43

La empresa considera a la inflación en sus finanzas

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	3	4.55
3	A veces	17	25.76
4	Casi siempre	34	51.52
5	Siempre	12	18.18
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 44 muestra cómo los productores del Valle del Mantaro consideran las tasas de interés en la gestión financiera de sus empresas. Ninguno afirma que nunca o casi nunca toman en cuenta esa variable. La mayor proporción, con un 57.58%, indica que casi siempre tienen presente las tasas de interés en sus decisiones financieras. Además, un 24.24% afirma que siempre consideran esa variable y un 18.18% que en algunas ocasiones lo hacen. Por lo tanto, se entiende que las variaciones en las tasas de interés pueden afectar sus costos y decisiones de inversión y, por tanto, influyen en la sostenibilidad y crecimiento de sus negocios. Además, el acceso a ellas se ve afectada por la estacionalidad de la producción e ingresos respectivos, riesgos naturales, conflictos sociales, cambios en la gestión gubernamental, etc.

Tabla 44

La empresa considera a las tasas de interés en sus finanzas

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	12	18.18
4	Casi siempre	38	57.58
5	Siempre	16	24.24
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 45 muestra cómo perciben los productores del Valle del Mantaro su comprensión del mercado laboral actual. Nadie afirma que nunca o casi nunca comprenden ese mercado; la mayor parte, con un 53.03% indica que casi siempre tienen una buena comprensión del mercado laboral, y un 37.88% asegura que comprenden siempre sus dinámicas y cambios. Un 9.09% señala que en algunas ocasiones entienden el mercado laboral; pero la percepción de un conocimiento frecuente y sólido predomina en el sector, lo cual puede ser clave para ajustar sus estrategias de contratación, capacitación y gestión de personal, en un entorno que requiere adaptarse a las condiciones laborales y capacidades del recurso humano.

Tabla 45

La empresa comprende el mercado laboral actual

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	6	9.09
4	Casi siempre	35	53.03
5	Siempre	25	37.88
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 46 muestra cómo perciben los productores del Valle del Mantaro su comprensión de las dinámicas de la demanda interna y externa relacionadas con sus productos. Ninguno indica que nunca entienden esas dinámicas, y solo un 9.09% piensa que casi nunca las comprenden. Un 22.73% afirma que en algunas ocasiones tienen claridad sobre esas demandas, mientras que un mayoritario 34.85% indica que casi siempre entienden las tendencias del mercado interno y externo. Estos resultados reflejan que la percepción en el sector es de un conocimiento cabal acerca de cómo fluctúan las demandas, tanto nacionales como internacionales; lo cual les permite ajustar sus estrategias y ofertas para mantenerse competitivos.

Tabla 46

La empresa comprende las dinámicas de la demanda interna y externa en relación a sus productos

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	6	9.09
3	A veces	15	22.73
4	Casi siempre	23	34.85
5	Siempre	22	33.33
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 47 revela cómo perciben los productores del Valle del Mantaro su comprensión de las dinámicas de la oferta interna y externa en relación con sus productos. Ninguno afirma que nunca o casi nunca comprenden esas dinámicas. La mayoría, con un 39.39%, considera que casi siempre las entienden, mientras que un 27.27% afirma que siempre lo logran. Estos resultados muestran que los productores conocen acerca de las tendencias y cambios en la oferta, lo que les facilitaría ajustarse a las variaciones del mercado y mejorar su posicionamiento competitivo en un entorno donde la oferta puede variar por diversos factores.

Tabla 47

La empresa comprende las dinámicas de la oferta interna y externa en relación a sus productos

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	22	33.33
4	Casi siempre	26	39.39
5	Siempre	18	27.27
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 48 muestra un consolidado de las percepciones sobre las condiciones económicas en las que operan los productores del Valle del Mantaro. Solo un pequeño porcentaje, con un 1.77%, afirma que nunca tienen consigo ventajas económicas, mientras que un 5.56% afirma que casi nunca las tienen. La mayoría, con un 41.92%, percibe que casi siempre las condiciones económicas son favorables o estables, y un 29.80% cree que siempre disfrutan de buenas condiciones económicas. Solo un 20.96% señala que en algunas ocasiones experimentan apoyos o condiciones favorables. Estos resultados se perciben que emanan del conocimiento y experiencia de la mayoría de empresas en el rubro alimentario.

Tabla 48

Consolidado Económico

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	7	1.77
2	Casi nunca	22	5.56
3	A veces	83	20.96
4	Casi siempre	166	41.92
5	Siempre	118	29.80
Total		396	100.00

Fuente: Elaboración propia

4.1.2.3. Sociales. La Tabla 49 revela que los productores del Valle del Mantaro consideran de manera constante el nivel de vida de la población en sus actividades. Ninguno afirma que nunca o casi nunca lo hacen. La mayoría, con un 50%, cree que siempre tienen en cuenta esa variable en sus decisiones, mientras que un 45.45% indica que casi siempre consideran el nivel de vida de la comunidad. Solo un 4.55% señala que en algunas ocasiones reflexionan sobre este aspecto. En consecuencia, existe una marcada sensibilidad social con el bienestar de la comunidad.

Tabla 49

La empresa considera el nivel de vida de la población en sus actividades

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	3	4.55
4	Casi siempre	30	45.45
5	Siempre	33	50.00
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 50 muestra cómo perciben los productores del Valle del Mantaro su conocimiento sobre la situación demográfica de la población al ofertar sus productos. Ninguno afirma que nunca o casi nunca tengan ese conocimiento. La mayoría, con un 42.42%, indica que casi siempre conocen esta información, y un 34.85% afirma que siempre están al tanto de la situación demográfica al ofrecer sus productos. Un 22.73% señala que en algunas ocasiones está enterado. Por lo tanto, es posible ajustar su oferta, atender mejor las necesidades del mercado y mejorar su competitividad, considerando que en su mayoría poseen información actualizada y constante sobre este aspecto.

Tabla 50

La empresa tiene conocimiento de la situación demográfica de la población al ofertar sus productos

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	15	22.73
4	Casi siempre	28	42.42
5	Siempre	23	34.85
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 51 revela que, en el sector de productores de alimentos del Valle del Mantaro, existe una percepción favorable sobre el conocimiento de los movimientos migratorios y sus repercusiones en el sector. El 34.85% señala que siempre cuenta con este conocimiento, el 31.82% indica que casi siempre y el 33.33% que algunas veces. No se registraron respuestas en las categorías de nunca o casi nunca, evidenciando una percepción sólida sobre este aspecto.

Tabla 51

La empresa conoce los movimientos migratorios y sus repercusiones en su sector

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	22	33.33
4	Casi siempre	21	31.82
5	Siempre	23	34.85
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 52 revela que, en el sector de productores de alimentos del Valle del Mantaro, la mayoría considera que tiene un conocimiento frecuente y sólido acerca de los estilos de vida de la población al ofertar sus productos. Sólo un 3.03% indica que casi nunca lo saben y, la

percepción predominante, señala que, en la mayoría de los casos, con un 53.03%, los productores casi siempre están al tanto de los estilos de vida de sus clientes, mientras que un 22.73% afirma que siempre están enterados. Por lo tanto, las costumbres, preferencias y condiciones de vida de la población forman parte integral de su proceso de oferta, lo que les permite adaptar estrategias y acercarse mejor a las necesidades de sus mercados locales.

Tabla 52

La empresa tiene conocimiento de los estilos de vida de la población al ofertar sus productos

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	2	3.03
3	A veces	14	21.21
4	Casi siempre	35	53.03
5	Siempre	15	22.73
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 53 refleja cómo perciben los productores del Valle del Mantaro la consideración de la movilidad laboral y social en la planificación de sus actividades empresariales.

Tabla 53

La empresa considera la movilidad laboral y social al planificar sus actividades

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	13	19.70
3	A veces	19	28.79
4	Casi siempre	23	34.85
5	Siempre	11	16.67
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

Sólo un 19.70% afirma que casi nunca la consideran y un 28.79% indica que en algunas ocasiones integran la movilidad laboral y social en su planificación. Un 34.85% sostiene que casi siempre lo hacen y el 16.67% señala que siempre consideran estos aspectos para organizar sus trabajos. Estos resultados muestran que la mayoría de los productores del sector en el Valle del Mantaro otorga importancia constante a la movilidad laboral y social; sobre todo en los últimos años, donde se ha podido apreciar fuerte ingreso de la fuerza laboral proveniente de Venezuela (el cual compite con la fuerza laboral local).

La Tabla 54, que presenta las respuestas relacionadas con la percepción de la organización respecto a la importancia del nivel cultural de la población para el desarrollo de sus actividades, exhibe una valoración mayoritaria favorable y consistente. En concreto, el 43,94% indica que el nivel cultural es considerado "Casi siempre" relevante, mientras que un 33,33% afirma que "Siempre" lo es.

Tabla 54

Es importante para la empresa el nivel cultural de la población, para el desarrollo de sus actividades

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	15	22.72
4	Casi siempre	29	43.94
5	Siempre	22	33.33
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La suma de estas categorías refleja que aproximadamente el 77% de los encuestados concuerda en que el nivel cultural de la población es un elemento clave en la planificación y ejecución de las operaciones empresariales. Es destacable que no existen respuestas en las categorías de menor frecuencia como "Nunca" ni "Casi nunca", lo que evidencia una

percepción prácticamente unánime acerca de la consideración constante del nivel cultural como un factor estratégico. Desde una óptica gerencial, estos resultados sugieren que la organización reconoce la influencia del capital cultural en aspectos tales como aceptación social, actitud de los consumidores, relaciones comunitarias y adaptación del producto o servicio a contextos socio educativos específicos.

La Tabla 55 revela que la mayoría de los productores del Valle del Mantaro consideran que, al ofertar sus productos, tienen un conocimiento importante de los hábitos de compra de la población. Ninguno afirma que nunca tienen esa información, y solo un 33.33% indica que en algunas ocasiones comprenden estos hábitos. La mayor proporción, con un 39.39%, cree que casi siempre conocen cómo actúan y qué prefieren los consumidores, mientras que un 27.27% señala que siempre tienen claridad sobre los hábitos de compra de su mercado. Por lo tanto, esa familiaridad les permite ajustar sus ofertas, modalidades de venta y mejorar su competitividad.

Tabla 55

La empresa tiene conocimiento de los hábitos de compra de la población al ofertar sus productos

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	22	33.33
4	Casi siempre	26	39.39
5	Siempre	18	27.27
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 56 refleja la percepción de los productores del Valle del Mantaro respecto a la importancia de los aspectos sociales en sus actividades. Ninguno afirma que nunca consideran estos aspectos, y solo un 3.25% indica que casi nunca lo hacen. La mayor parte,

con un 41.56%, percibe que casi siempre tienen en cuenta los aspectos sociales, y un 31.39 % afirma que siempre consideran lo social en sus decisiones y acciones. Un 23.81% indica que en algunas ocasiones pueden dar atención a los aspectos sociales. Estos resultados muestran que, en general, los productores en el Valle del Mantaro consideran que los factores sociales resultan fundamentales en su actividad económica, percibiendo que, en su mayoría, con frecuencia y en la totalidad, aspectos como el bienestar comunitario, las relaciones sociales y la responsabilidad social influyen en su proceso productivo y en la sostenibilidad de sus negocios.

Tabla 56

Consolidado Social

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	15	3.25
3	A veces	110	23.81
4	Casi siempre	192	41.56
5	Siempre	145	31.39
Total		462	100.00

Fuente: Elaboración propia

4.1.2.4. Tecnológicos. La Tabla 57 muestra la percepción de los productores del Valle del Mantaro respecto al conocimiento y aprovechamiento de los incentivos destinados a la ciencia, tecnología e innovación en sus empresas. Un 21.21% indica que nunca utilizan estos incentivos, y un 19.70% afirma que casi nunca lo hacen. Un 10.61% señala que en algunas ocasiones aprovechan estos incentivos, mientras que un 31.82% piensa que casi siempre los emplean en sus procesos. Finalmente, un 16.67% asegura que siempre aprovechan los incentivos que existen. Estos resultados reflejan que en general, los productores en el Valle del Mantaro tienen un conocimiento considerable sobre los incentivos a la ciencia y tecnología, y en su mayoría, creen que en varias ocasiones o de manera frecuente logran aprovechar esas

oportunidades para potenciar sus actividades productivas. La percepción ligeramente dominante indica una tendencia de interés y uso de herramientas innovadoras que pueden facilitar la sostenibilidad y competitividad de sus negocios en un entorno dinámico y en constante evolución.

Tabla 57

La empresa conoce y aprovecha los incentivos a la ciencia, tecnología e innovación

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	14	21.21
2	Casi nunca	13	19.70
3	A veces	7	10.61
4	Casi siempre	21	31.82
5	Siempre	11	16.67
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 58 muestra cómo perciben los productores del Valle del Mantaro su conocimiento y aprovechamiento de las innovaciones del mercado en sus empresas. Un 24.24% indica que casi nunca aprovechan estos incentivos; un 22.73% señala que en algunas ocasiones logran entender y aplicar las nuevas tendencias. La mayoría, con un 27.27% y 25.76%, afirma que siempre o casi siempre aprovechan las innovaciones del mercado en sus actividades.

Tabla 58

La empresa conoce y aprovecha las innovaciones del mercado

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	16	24.24
3	A veces	15	22.73
4	Casi siempre	17	25.76
5	Siempre	18	27.27
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados sugieren que la percepción favorable de los productores puede ser una ventaja clave para fortalecer su competitividad y adaptarse a los cambios en su entorno económico. La tendencia general indica una actitud proactiva y abierta hacia la innovación como elemento fundamental para sostener y potencialmente ampliar su participación en el mercado.

La Tabla 59 refleja las percepciones de los productores del Valle del Mantaro respecto al conocimiento y aprovechamiento de los programas y ayudas a la inversión tecnológica. Un 16.67% indica que casi nunca los utilizan. Un 13.64% señala que en algunas ocasiones logran aprovechar estas ayudas, mientras que un 31.82% considera que casi siempre acceden a ellas. Un 37.88%, afirma que siempre aprovechan los programas de inversión tecnológica. Estos resultados muestran que la mayoría de los productores en el Valle del Mantaro tienen conocimiento de los programas y ayudas que facilitan la incorporación de tecnología en sus empresas, lo cual puede ayudar a impulsar la modernización y la competitividad del sector, posibilitando una gestión más eficiente y adaptada a las tendencias tecnológicas.

Tabla 59

La empresa conoce y aprovecha los programas y ayudas a la inversión tecnológica

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	11	16.67
3	A veces	9	13.64
4	Casi siempre	21	31.82
5	Siempre	25	37.88
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 60 revela que los productores del Valle del Mantaro consideran importante el reemplazo de tecnología en sus empresas para aprovecharlo mejor. Ninguno afirma que nunca o casi nunca realicen esa práctica y un 34.85% indica que en algunas ocasiones entienden y

aplican el reemplazo tecnológico, mientras que un 28.79% señala que casi siempre aprovechan las oportunidades de modernización en sus procesos. La mayoría, con un 36.36%, considera que siempre utilizan el reemplazo de tecnología para mejorar sus actividades. Por lo tanto, consideran el remplazo de la tecnología como una estrategia constante para optimizar sus recursos, mejorar su productividad y mantener su competitividad.

Tabla 60

La empresa considera importante el reemplazo de tecnología

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	23	34.85
4	Casi siempre	19	28.79
5	Siempre	24	36.36
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 61 muestra cómo perciben los productores del Valle del Mantaro su conocimiento sobre la transformación digital en su sector.

Tabla 61

La empresa está al tanto de la transformación digital en su sector

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	7	10.61
3	A veces	10	15.15
4	Casi siempre	21	31.82
5	Siempre	28	42.42
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

Un 10.61% indica que casi nunca se informan o se mantienen actualizados, un 15.15% señala que en algunas ocasiones conocen los avances y cambios digitales, mientras que un

31.82% cree que casi siempre están informados al respecto. La mayoría, con un 42.42%, afirma que siempre están al tanto de estas tendencias y avances en esta tecnología. Estos resultados reflejan que los productores consideran que tienen un conocimiento cabal sobre la transformación digital en su sector, lo cual puede ser clave para fortalecer sus procesos, ampliar su alcance en el mercado y mejorar su competitividad en un entorno cada vez más digital.

La Tabla 62 refleja la percepción de los productores del Valle del Mantaro respecto a su visión sobre las capacidades tecnológicas de sus empresas. Solo un 4.24% considera que nunca disponen de tecnología adecuada, y un 14.24% piensa que casi nunca cuentan con ella. En cambio, un 19.39% afirma que en algunas ocasiones tienen las capacidades tecnológicas necesarias. Un 30.00%, cree que casi siempre tienen un nivel adecuado de tecnología y, la mayoría con un 32.12%, sostiene que siempre disponen de las capacidades tecnológicas que necesitan. Estos resultados indican que los productores en el Valle del Mantaro perciben que, en general, sus empresas cuentan con un nivel de tecnología suficiente para afrontar los desafíos del mercado. La percepción positiva sugiere que estas capacidades tecnológicas participan de manera importante en la competitividad y sostenibilidad de sus negocios en un entorno en constante cambio.

Tabla 62

Consolidado Tecnológico

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	14	4.24
2	Casi nunca	47	14.24
3	A veces	64	19.39
4	Casi siempre	99	30.00
5	Siempre	106	32.12
Total		330	100.00

Fuente: Elaboración propia

4.1.2.5. Ambientales. La Tabla 63, que presenta las percepciones de los responsables sobre el nivel de cuidado y gestión del consumo de recursos no renovables por parte de la organización, revela una tendencia claramente favorable hacia prácticas sostenibles y responsables. En concreto, el 28,79% indica que la empresa "Casi siempre" implementa medidas para reducir y optimizar el uso de recursos no renovables, mientras que un 39,39% afirma que "Siempre" mantiene una política constante de protección y eficiencia en el consumo de estos recursos. La suma de ambas categorías, que representa el 68,18% de la muestra, sugiere que la organización ha internalizado un compromiso firme con la sostenibilidad ambiental y la gestión eficiente de los recursos naturales.

Tabla 63

La empresa cuida el consumo de recursos no renovables

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	21	31.82
4	Casi siempre	19	28.79
5	Siempre	26	39.39
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 64 muestra que los productores del Valle del Mantaro consideran que están al tanto de la escasez de materias primas y, en consecuencia, utilizan estos recursos de manera prudente. Ninguno afirma que nunca son conscientes de esta escasez, el 21.21% señala que a veces emplean prácticas responsables en ese sentido y un 10.61% indica que casi nunca logran informarse y adoptar las medidas señaladas. La mayor parte, en un 31.82% y 36.36% afirman que casi siempre y siempre manejan estos recursos de forma prudente; lo cual apunta a una conciencia responsable que puede favorecer la sostenibilidad y eficiencia en sus actividades.

Tabla 64

La empresa comprende la escasez de materias primas y las usa de manera prudente

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	7	10.61
3	A veces	14	21.21
4	Casi siempre	21	31.82
5	Siempre	24	36.36
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 65 refleja que, en el sector de productores de alimentos del Valle del Mantaro, la mayoría considera que sus empresas tienen una política clara de reciclaje y manejo de residuos. Ninguno de los encuestados afirma que nunca o casi nunca apliquen esa política, sólo un 10.61% señala que en algunas ocasiones las practican. La mayor parte, con un 46.97%, dice que casi siempre tienen políticas de reciclaje y manejo de residuos, y un 42.42% afirma que siempre la aplican. Estos resultados muestran que, en general, los productores del Valle del Mantaro consideran que sus empresas están comprometidas con la gestión responsable de residuos, adoptando medidas ambientales de manera frecuente o constante para contribuir a la protección del medio ambiente y promover prácticas sostenibles en su actividad productiva.

Tabla 65

La empresa tiene una política clara de reciclaje y manejo de residuos

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	7	10.61
4	Casi siempre	31	46.97
5	Siempre	28	42.42
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 66 revela que, en el sector de productores de alimentos del Valle del Mantaro, la mayoría considera que sus empresas tienen una conciencia social ecológica. Sólo un 21.21% señala que casi nunca la toman en cuenta y un 19.70% indica que en algunas ocasiones son conscientes del impacto social y ambiental de sus actividades. La mayor proporción, con un 37.88% y 21.21%, sostiene que casi siempre o siempre mantienen esa conciencia ecológica, lo cual es un reflejo de que en sus empresas la consideración por el impacto social es importante y esto puede contribuir a fortalecer un desarrollo sostenible, mejorando la percepción social de sus actividades en la comunidad.

Tabla 66

La empresa tiene conciencia social ecológica

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	14	21.21
3	A veces	13	19.70
4	Casi siempre	25	37.88
5	Siempre	14	21.21
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 67 muestra que, en el sector de productores de alimentos del Valle del Mantaro, la mayoría considera que sus empresas mantienen una conciencia ecológica o ambiental de manera frecuente y constante. Sólo un 7.95% indica que casi nunca lo consideran y un 20.83% señala que en algunas ocasiones se relacionan con estas prácticas. La mayor parte, con un 36.36% y 34.85% asegura que casi siempre o siempre mantienen una actitud ecológica en sus operaciones. Esta alta sensibilidad hacia la protección del entorno, puede fortalecer la sostenibilidad de su actividad productiva y su buena relación con la comunidad y el entorno natural en el que operan.

Tabla 67*Consolidado Ecológico o Ambiental*

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	21	7.95
3	A veces	55	20.83
4	Casi siempre	96	36.36
5	Siempre	92	34.85
Total		264	100.00

Fuente: Elaboración propia

4.1.2.6. Legales. La tabla 68 muestra que, en el sector de productores de alimentos del Valle del Mantaro, la mayoría percibe que comprenden y siguen el marco legal que regula su actividad. Ninguno afirma que nunca o casi nunca lo hagan; sólo un 18.18% señala que en algunas ocasiones se ajustan a ese marco, mientras que un 57.58% indica que casi siempre lo cumplen con regularidad y un 24.24% asegura que siempre actúan en conformidad con las normas establecidas. Por lo tanto, existe una cultura de respeto por las normativas que puede favorecer la formalidad, la seguridad y la sostenibilidad en estas actividades productivas.

Tabla 68*La empresa comprende y respeta el marco legal del sector*

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	12	18.18
4	Casi siempre	38	57.58
5	Siempre	16	24.24
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 69 indica que los productores del Valle del Mantaro tienen un nivel variable de conocimiento sobre los posibles cambios en el marco legal que regula su sector. Un 10.61%

dice que nunca están al tanto de esas modificaciones, y un 21.21% señala que casi nunca se mantienen informados. Un 22.73% indica que en algunas ocasiones perciben los cambios, mientras que un 24.24% afirma que casi siempre están al tanto y el 21.21% considera que siempre conocen las modificaciones en las regulaciones. Por lo tanto, es posible adaptarse con mayor rapidez a las nuevas normativas y reducir riesgos asociados a incumplimientos o sanciones.

Tabla 69

La empresa está al tanto de los posibles cambios en el marco legal

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	7	10.61
2	Casi nunca	14	21.21
3	A veces	15	22.73
4	Casi siempre	16	24.24
5	Siempre	14	21.21
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 70 muestra que, en este sector alimentario, la mayoría de las empresas consideradas manifiestan que comprenden y siguen la reglamentación nacional, de manera constante.

Tabla 70

La empresa comprende y sigue la reglamentación nacional

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	15	22.73
4	Casi siempre	29	43.94
5	Siempre	22	33.33
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

Ninguno afirma que nunca o casi nunca cumplen con la reglamentación; 22.73% señala que en algunas ocasiones logran entender y seguir las normas, mientras que un 43.94% (la mayor proporción) indica que casi siempre cumplen con los requerimientos establecidos por las autoridades. Un 33.33%, afirma que siempre cumplen con la reglamentación nacional. Por lo tanto, es posible mantener operaciones formales, reducir riesgos y fortalecer la confianza en sus procesos productivos.

La Tabla 71 muestra que, en este sector de productores de alimentos del Valle del Mantaro, la mayoría de las empresas considera que comprende y cumple con los decretos municipales relacionados con su actividad. Ninguno afirma que nunca o casi nunca cumple con estas normativas, sólo un 33.33% señala que en algunas ocasiones logran entender y aplicar los decretos municipales; mientras que un 39.39% (la mayor proporción) indica que casi siempre cumplen con las disposiciones municipales. El 27.27% afirma que siempre respetan y cumplen con los decretos municipales. Por lo tanto, es posible fortalecer su relación con las autoridades locales y contribuir a una gestión más ordenada y legal de sus actividades.

Tabla 71

La empresa comprende y cumple los decretos municipales referidos a su sector

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	22	33.33
4	Casi siempre	26	39.39
5	Siempre	18	27.27
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 72 refleja las percepciones de los productores del Valle del Mantaro sobre su conocimiento y cumplimiento de los aspectos legales en sus actividades. Solo un 2.65% considera que nunca cumplen con las normativas, y un 5.30% indica que casi nunca lo hacen.

Un 24.24% señala que en algunas ocasiones logran entender y acatar las disposiciones legales, mientras que un mayoritario 41.29% afirma que casi siempre cumplen con los aspectos legales. Un 26.52%, asegura que siempre cumplen con las normativas correspondientes. Por lo tanto, dado el conocimiento y cumplimiento de sus obligaciones legales es posible garantizar la calidad y la seguridad en su actividad productiva.

Tabla 72

Consolidado Legal

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	7	2.65
2	Casi nunca	14	5.30
3	A veces	64	24.24
4	Casi siempre	109	41.29
5	Siempre	70	26.52
Total		264	100.00

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 73 muestra la matriz PESTEL para las empresas productoras de alimentos del Valle del Mantaro. Los productores consideran que la estabilidad política y las políticas públicas de apoyo a la inversión, además del conocimiento activo de las normativas fiscales, de comercio exterior y tratados internacionales, favorecen la inversión, la innovación y el acceso a nuevos mercados. La presencia frecuente de influencia política en los negocios, junto con una relación estrecha con las instituciones públicas, facilita el aprovechamiento de beneficios y apoyos económicos. Sin embargo, la inestabilidad política puede generar incertidumbre, y la gestión de riesgos políticos se vuelve esencial para mantener la estabilidad y garantizar inversiones a largo plazo.

En el plano económico, los productores demuestran un conocimiento profundo sobre las tendencias y variables macroeconómicas, incluyendo inflación, tasas de interés y el mercado laboral, así como las condiciones socioeconómicas de la población. La adopción de

decisiones basadas en estos análisis permite realizar estrategias de producción y mercado dinámicas y adaptadas, aunque la vulnerabilidad ante recesiones o ciclos adversos exige una gestión financiera que contribuya a mantener la sostenibilidad.

El factor social refleja una alta sensibilidad del sector a las condiciones de vida, estilos de vida y movimiento laboral de la comunidad. La gestión empresarial se encuentra alineada con las demandas sociales y culturales, promoviendo la aceptación y la sostenibilidad. La responsabilidad social y la gestión ambiental fortalecen la imagen de las empresas y consolidan relaciones positivas con las comunidades, sostenida en un conocimiento profundo y estratégico del mercado local y externo. La capacidad de adaptación a cambios en las condiciones laborales y preferencias del consumidor incrementa la competitividad

En el ámbito tecnológico, el sector destaca por un amplio conocimiento y aprovechamiento de incentivos en ciencia, tecnología e innovación, junto con una percepción sólida de las innovaciones del mercado y la transformación digital. La inversión constante en tecnologías nuevas y la capacitación continua consolidan una cultura tecnológica que favorece la eficiencia, la participación en nuevos mercados y la innovación de procesos-productos. La adopción de herramientas digitales y emergentes continúa siendo una ventaja clave para la sostenibilidad y competitividad.

Desde la perspectiva ambiental, el sector ha internalizado prácticas responsables en gestión de recursos y reciclaje, reflejando un compromiso con la sostenibilidad. La gestión prudente de materias primas no renovables, junto con una alta percepción del valor de aspectos sociales y culturales en la estrategia empresarial, contribuye a reducir riesgos regulatorios, disminuir costos y mejorar la aceptación social de los productos. La incorporación de prácticas sostenibles y responsables fortalece la reputación y la capacidad de innovación, en línea con estándares internacionales de sostenibilidad.

En el ámbito legal, los productores muestran un alto nivel de conocimiento y cumplimiento de las normativas nacionales, municipales y sectoriales. La actualización constante y la gestión efectiva de cambios normativos fortalecen su posición en el mercado, reducen riesgos legales y favorecen la formalidad y la confianza institucional. Sin embargo, cambios pueden afectar las operaciones, lo que obliga a las empresas a mantener un sistema de gestión normativa robusto, para garantizar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

Tabla 73

Matriz PESTEL

Factor	Influencias clave	Implicaciones principales
Político	Los productores consideran que toman en cuenta el período gubernamental y posibles cambios políticos en su comprensión y aprovechamiento de políticas de inversión, fiscal, política exterior y tratados internacionales. Asimismo, la influencia política en los negocios es frecuente.	La estabilidad política y las políticas públicas favorecen la inversión y el crecimiento. La relación con instituciones públicas y el conocimiento de cambios políticos facilitan ventajas competitivas. Existe oportunidad para acceder a beneficios, apoyos económicos y nuevos mercados. Sin embargo, la inestabilidad política puede afectar la planificación a largo plazo. Asimismo, es necesario mantener una relación cercana con las instituciones para aprovechar oportunidades. Finalmente, la gestión de riesgos políticos y el monitoreo constante son clave para la estabilidad del sector.
Económico	Se demuestra un conocimiento profundo de la productividad nacional incorporando en sus decisiones el análisis de la inflación y las tasas de interés, así como una comprensión del riesgo de mercado laboral y de ingresos, ciclos adversos. Por lo que influye en su planificación económica permite mantener inversiones y financiera y en la gestión de sostenibilidad. Finalmente, la atención a	Es preciso adaptar estrategias de producción y mercado, favoreciendo el dinamismo empresarial. Además, la gestión financiera efectiva y la planificación económica sólida son indispensables. Sin embargo, existe vulnerabilidad ante recesiones o ciclos adversos. Por lo que la estabilidad que influye en su planificación económica permite mantener inversiones y financiera y en la gestión de sostenibilidad. Finalmente, la atención a

Factor	Influencias clave	Implicaciones principales
	recursos. Además, se consideran los estilos de vida y niveles socioeconómicos de la población.	fluctuaciones económicas ayuda a mitigar riesgos.
Social	Existe una alta consideración del nivel de vida, estilos de vida y movilidad laboral en decisiones estratégicas. A su vez, es palpable el reconocimiento del impacto social y ecológico en la gestión empresarial. Además, se ha detectado un elevado conocimiento del mercado laboral y de las demandas del mercado local y externo.	La alineación con las necesidades sociales y culturales mejora la aceptación social y la sostenibilidad. Asimismo, la responsabilidad social y la gestión ambiental fortalecen la imagen y relaciones comunitarias. Finalmente, la adaptación a cambios en las condiciones laborales y preferencias del consumidor incrementa la competitividad.
Tecnológico	Se detectó un amplio conocimiento y aprovechamiento de incentivos en ciencia, tecnología e innovación. Además, es plausible una alta percepción de las innovaciones del mercado y la transformación digital en su sector. También, se determinó un uso frecuente y constante de las tecnologías y programas de inversión tecnológica.	La innovación tecnológica continúa siendo una ventaja competitiva para la mejora de procesos y productos. Asimismo, la innovación digital favorece la eficiencia, la participación en nuevos mercados y la gestión de recursos. Finalmente, la adopción de tecnologías emergentes y la capacitación continua son fundamentales para la sostenibilidad.
Ambiental	El sector tiene una fuerte conciencia ecológica, con prácticas responsables en gestión de recursos y reciclaje. Además, se detectó una gestión prudente de materias primas y recursos no renovables. Finalmente, se observó una alta percepción de la importancia del nivel cultural en la gestión y desarrollo empresarial.	La sostenibilidad ambiental ayuda a mantener la reputación, reducir costos y cumplir con estándares internacionales. A su vez, la eficiencia en el uso de recursos limita riesgos regulatorios y promueve la innovación en economía circular. Finalmente, es necesario incorporar aspectos sociales y culturales en estrategias que refuerza la aceptación del producto y relaciones con la comunidad.

Factor	Influencias clave	Implicaciones principales
Legal	Se detectó un alta comprensión y cumplimiento del marco legal nacional, municipal y sectorial. Además, existe un sólido conocimiento sobre cambios en la ley y regulaciones. A su vez, existe una percepción positiva sobre el cumplimiento de regulaciones ambientales, fiscales y comerciales.	La cultura de cumplimiento reduce riesgos legales y favorece la formalidad y la confianza institucional. Asimismo, la actualización constante y la gestión normativa fortalecen la sostenibilidad del negocio. Sin embargo, existen cambios abruptos o frecuentes en la regulación lo que puede perjudicar al sector. Finalmente, la gestión responsable y la inversión en capacidades de gestión permiten mantener ventajas competitivas a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. *Prospectiva Estratégica*

La Tabla 74 presenta los resultados relativos a la percepción del análisis del entorno externo por parte de la organización. Los datos muestran una gestión altamente consolidada en esta dimensión, en la que una significativa proporción de respuestas indica que la empresa mantiene un monitoreo constante y sistemático. En particular, el 45,45% afirma que "Casi siempre" la organización efectúa análisis del entorno externo, y un 43,94% responde que "Siempre" realiza esta actividad de manera regular. La suma de ambas categorías refleja que aproximadamente el 89,39% de los encuestados perciben que la organización mantiene un proceso continuo y efectivo de vigilancia del contexto macroeconómico, político, social y tecnológico que impacta sus operaciones. Esto indica un acuerdo casi unánime sobre la existencia de mecanismos internos sólidos para monitorear y analizar el entorno externo, lo cual permite anticipar cambios, identificar oportunidades y gestionar riesgos estratégicos. Desde una perspectiva de gestión estratégica y de riesgos, estos resultados sugieren que la organización ha internalizado la importancia de mantener una visión de largo plazo y de adaptarse proactivamente a las dinámicas del entorno que condicionan su posicionamiento y sostenibilidad.

Tabla 74*La empresa realiza análisis del entorno externo*

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	7	10.61
4	Casi siempre	30	45.45
5	Siempre	29	43.94
Total		66	100

Nota: elaboración propia

La Tabla 75 revela las percepciones de los responsables en relación a la realización de análisis del entorno interno por parte de la organización. Los datos indican una gestión altamente consolidada, dado que el 45,45% afirma que la empresa "Casi siempre" realiza estos análisis, mientras que un 40,91% indica que "Siempre" mantiene esta práctica. La suma de ambas categorías refleja que la mayoría perciben que la organización desarrolla un monitoreo constante de sus recursos, capacidades, procesos y estructura organizacional, con un enfoque proactivo en la identificación de fortalezas y áreas de mejora internas. Desde una perspectiva estratégica, estos resultados indican que la organización ha internalizado la importancia del autoconocimiento y gestión de capacidades, promoviendo una cultura de mejora continua, innovación y adaptación interna que fortalece la sostenibilidad y la competitividad.

Tabla 75*La empresa realiza análisis del entorno interno*

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	9	13.64
4	Casi siempre	30	45.45
5	Siempre	27	40.91
Total		66	100

Nota: elaboración propia

La Tabla 76 refleja las percepciones de los responsables, sobre el grado en que sus empresas cuentan con maquinaria nueva y mejor equipada. Los datos indican que las empresas no han avanzado significativamente en la adquisición de equipamiento moderno: el 16,67% y el 37.88% afirman que "Nunca" o "Casi Nunca" disponen de maquinaria moderna y con tecnología avanzada, mientras que un 9,09% cuenta con ellas "Siempre" y el 18.18% "Casi Siempre". La estadística refleja que aproximadamente el 54.55% de los encuestados perciben que las empresas se mantienen un tanto rezagadas en el tema de actualización, pese a tener acceso a los créditos (optando por dar preferencia al capital de trabajo).

Tabla 76

La empresa cuenta con maquinaria moderna

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	11	16.67%
2	Casi nunca	25	37.88%
3	A veces	12	18.18%
4	Casi siempre	12	18.18%
5	Siempre	6	9.09%
Total		66	100%

Fuente: elaboración propia

La Tabla 77 ilustra las percepciones de los responsables acerca de la adquisición y utilización de nuevos instrumentos informáticos y tecnológicos en el área administrativa de la organización. Los datos revelan que la mayoría de los encuestados perciben un esfuerzo constante en la modernización de estos recursos, ya que un 39,39% indica que la organización "Casi siempre" realiza estas adquisiciones y actualizaciones, mientras que un 27,27% afirma que "Siempre" incorpora nuevas herramientas tecnológicas. La suma de estas categorías refleja que aproximadamente el 66,66% de los participantes perciben un proceso activo y continuo de modernización tecnológica en el área administrativa.

Tabla 77

La empresa ha potenciado el equipamiento informático y tecnológico del área administrativa

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	22	33.33
4	Casi siempre	26	39.39
5	Siempre	18	27.27
Total		66	100

Nota: elaboración propia

La Tabla 78, que resume las respuestas respecto a la afirmación "La empresa tiene políticas y reglamentos que generan cultura organizacional", muestra una percepción mayoritariamente positiva sobre la institucionalización de normas y prácticas orientadas a consolidar la cultura corporativa: el 53,03% de los encuestados indica que casi siempre la aplican y el 37,88% señala que siempre lo hacen, acumulando conjuntamente un 90,91% en las categorías de alta frecuencia. Por lo tanto, se dispone de un marco regulatorio y de políticas internas ampliamente difundidos y aplicados.

Tabla 78

La empresa tiene políticas y reglamentos que aportan a mejorar su cultura organizacional

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	6	9.09
4	Casi siempre	35	53.03
5	Siempre	25	37.88
Total		66	100

Nota: elaboración propia

La Tabla 79, que compila las respuestas a la afirmación "La empresa invierte en capacitación para su personal", evidencia un compromiso sostenido con dicha gestión, ya que el 57,58% de los encuestados señala que la empresa "Casi siempre" invierte en capacitación y

un 37,88% afirma que lo hace "Siempre", sumando en conjunto el 95,46% en las categorías de alta frecuencia. Por lo tanto, se dispone de políticas y prácticas formativas sistemáticas que favorecen la actualización de competencias y la profesionalización del personal.

Tabla 79

La empresa invierte en capacitación para su personal

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	3	4.55
4	Casi siempre	38	57.58
5	Siempre	25	37.88
Total		66	100

Nota: elaboración propia

La Tabla 80, que resume las respuestas a la afirmación "La empresa desarrolla planes estratégicos", evidencia una práctica institucionalizada en la organización, ya que el 60,61% de los encuestados señala que la empresa "Casi siempre" desarrolla estos planes y un 34,85% lo hace "Siempre", acumulando en conjunto el 95,46% en las categorías de alta frecuencia. Únicamente un 4,55% (3 respuestas) optó por "A veces" y no se registraron respuestas en las categorías de menor incidencia. Por lo tanto, la planificación estratégica constituye una actividad recurrente y sistemática en la mayoría de entidades.

Tabla 80

La empresa desarrolla planes estratégicos

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	3	4.55
4	Casi siempre	40	60.61
5	Siempre	23	34.85
Total		66	100

Nota: elaboración propia

La Tabla 81, que resume las respuestas a la afirmación "La empresa realiza el análisis FODA de su mercado", muestra una práctica mayoritariamente incorporada en la organización: el 53,03% de los encuestados indica que la empresa "Casi siempre" realiza este análisis y un 22,73% (15 respuestas) afirma que lo hace "Siempre", acumulando un 75,76% en las categorías de alta frecuencia; por su parte, un 21,21% señala que lo realiza "A veces". Estos resultados sugieren que el análisis FODA es una herramienta recurrente en la evaluación del entorno y de las capacidades internas.

Tabla 81

La empresa realiza su análisis FODA

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	2	3.03
3	A veces	14	21.21
4	Casi siempre	35	53.03
5	Siempre	15	22.73
Total		66	100

Nota: elaboración propia

La Tabla 82, que sintetiza las respuestas a la afirmación "La empresa realiza análisis por escenarios futuros sobre las variables del FODA", evidencia que esta práctica se encuentra presente en la mayoría de las organizaciones evaluadas. El 34.85% de los encuestados indica que "Casi siempre" se realizan análisis por escenarios futuros, mientras que el 18.18% señala que se efectúan "Siempre" y el 12.12% manifiesta que se realizan "A veces". En contraste, las respuestas correspondientes a las categorías de menor frecuencia presentan una participación reducida, lo que permite apreciar una tendencia favorable hacia la utilización de esta herramienta. Estos resultados muestran que la construcción y evaluación de escenarios constituye una práctica empleada para anticipar posibles cambios en las variables internas y

externas identificadas mediante el FODA, facilitando la identificación oportuna de riesgos y oportunidades y contribuyendo a una toma de decisiones más preventiva y orientada al futuro.

Tabla 82

La empresa realiza análisis por escenarios futuros sobre las variables del FODA

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	9	13.64
2	Casi nunca	14	21.21
3	A veces	8	12.12
4	Casi siempre	23	34.85
5	Siempre	12	18.18
Total		66	100

Nota: elaboración propia

La Tabla 83, que sintetiza las respuestas a la afirmación "La empresa elabora estrategias basadas en los escenarios futuros", evidencia que la práctica es habitual en la mayoría de organizaciones: el 36,36% de los encuestados indica que "Casi siempre" se formulan estrategias a partir de escenarios prospectivos y un 18.18% afirma que esto ocurre "Siempre". Por lo tanto, es posible anticipar riesgos y oportunidades, y articular planes de acción más robustos.

Tabla 83

La empresa elabora estrategias basadas en escenarios futuros

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	6	9.09
2	Casi nunca	15	22.73
3	A veces	9	13.64
4	Casi siempre	24	36.36
5	Siempre	12	18.18
Total		66	100

Nota: elaboración propia

La Tabla 84, que recoge las percepciones sobre la realización del análisis actual de la empresa, muestra una práctica ampliamente institucionalizada: el 66,67% de los encuestados indica que la organización "Casi siempre" lleva a cabo dicho análisis, y un 30,30% afirma que lo hace "Siempre". Por lo tanto, se facilita la identificación de fortalezas y debilidades y la preparación de planes correctivos o de mejora.

Tabla 84

Análisis actual de la empresa

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	2	3.03
4	Casi siempre	44	66.67
5	Siempre	20	30.30
Total		66	100

Nota: elaboración propia

La Tabla 85, que compila las respuestas relativas a la afirmación "La empresa realiza análisis de los factores críticos de éxito", muestra que esta práctica está presente en la mayoría de organizaciones, si bien con cierta variabilidad en su frecuencia., se dispone de mecanismos para identificar y evaluar los factores de su desempeño.

Tabla 85

La empresa realiza análisis de los factores críticos de éxito

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	12	18.18
4	Casi siempre	38	57.58
5	Siempre	16	24.24
Tabla		66	100

Nota: elaboración propia

El 57,58% de los encuestados indica que la empresa "Casi siempre" efectúa dichos análisis, y un 24,24% manifiesta que lo hace "Siempre", sumando en conjunto un 81,82% en las categorías de alta frecuencia; por su parte, un 18,18% señala que esto ocurre "A veces". Por lo tanto

La Tabla 86, que recoge las respuestas a la afirmación "La empresa construye escenarios de futuros deseados factibles", evidencia una práctica prospectiva ampliamente institucionalizada, aunque de nivel básico: el 51,52% de los encuestados indica que "Casi siempre" se elaboran tales escenarios y un 43,94% afirma que esto ocurre "Siempre", acumulando en conjunto el 95,46% del total. Por lo tanto, se facilita la alineación de objetivos, la movilización de recursos y la planificación de acciones transformadoras.

Tabla 86

La empresa construye escenarios de futuros deseados y factibles

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	3	4.55
4	Casi siempre	34	51.52
5	Siempre	29	43.94
Total		66	100

Nota: elaboración propia

La Tabla 87 muestra que la mayoría de los empresarios cuenta con una misión explícita y conocida. El 39.39% señala "Casi siempre", el 28.79% "A veces" y el 13.64% "Siempre", mientras que el 18.18% indica "Casi nunca". Estos resultados reflejan una tendencia favorable hacia la existencia de una misión empresarial, aunque todavía existen organizaciones donde su formulación no es permanente ni plenamente consolidada. Asimismo, se observa que, en algunos casos, la misión podría responder principalmente a una formalidad, sin estar integrada de manera efectiva en la gestión y orientación de las actividades empresariales.

Tabla 87*La empresa tiene una misión explícita y conocida*

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	12	18.18
3	A veces	19	28.79
4	Casi siempre	26	39.39
5	Siempre	9	13.64
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 88, que recopila las percepciones de los responsables sobre la existencia y claridad de una visión institucional establecida en la organización, refleja un grado aceptable de formalización y alineamiento estratégico. En particular, el 42.42% "Casi siempre" cuenta con una visión claramente definida y practicada en sus procesos, mientras que un 13.64% firma que "Siempre" mantiene esa visión en la orientación de sus acciones y decisiones. La suma de ambas categorías evidencia que una mayoría percibe que la visión establecida es un elemento fundamental en la cultura organizacional, orientando esfuerzos, formando identidad y fortaleciendo la cohesión interna.

Tabla 88*La empresa tiene una visión establecida*

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	11	16.67
3	A veces	18	27.27
4	Casi siempre	28	42.42
5	Siempre	9	13.64
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 89 ilustra la percepción de los responsables en relación a los objetivos de largo plazo mesurables propuestos en la organización. Los datos revelan una tendencia significativa hacia una planificación estratégica con orientación a metas a largo plazo, ya que el 45.45% indica que la empresa "Siempre" mantiene objetivos de largo plazo definidos, mientras que un 42.42% responde que "Casi siempre" trabaja en la consecución de dichas metas. La suma de estas categorías refleja que aproximadamente el 87.87% de los encuestados perciben que la organización cuenta con una visión de futuro clara y un compromiso sistemático.

Tabla 89

La empresa establece objetivos de largo plazo

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	8	12.12
4	Casi siempre	28	42.42
5	Siempre	30	45.45
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 90 refleja las percepciones de los responsables sobre el establecimiento de objetivos de corto plazo en la organización. Los resultados muestran una clara orientación hacia la planificación de objetivos en horizontes inmediatos, dado que el 46.97% señala que la empresa "Siempre" establece objetivos de corto plazo, mientras que el 43.94% indica que lo hace "Casi siempre". En conjunto, ambas categorías representan el 90.91% de las respuestas, evidenciando que esta práctica se encuentra ampliamente incorporada en las organizaciones evaluadas. Por otro lado, el 9.09% manifiesta que dicha práctica se realiza "A veces", mientras que no se registraron respuestas en las categorías "Nunca" ni "Casi nunca". Estos resultados sugieren que el establecimiento de objetivos de corto plazo constituye un componente

importante de la planificación organizacional y contribuye a orientar las actividades hacia resultados concretos en periodos inmediatos.

Tabla 90

La empresa establece objetivos de corto plazo

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	6	9.09
4	Casi siempre	29	43.94
5	Siempre	31	46.97
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 91 refleja las percepciones de los responsables acerca de la existencia y utilización de indicadores de gestión, destinados a la evaluación del desempeño en la organización. Los datos muestran que una porción considerable percibe un sistema de medición y seguimiento. Un 40.91% afirma que "Casi siempre" la organización dispone de indicadores en funcionamiento constante, y un 22.73% que "Siempre" cuentan con ello. Cabe señalar que los indicadores utilizados, en su mayoría son conocidos por ellos y de fácil manejo.

Tabla 91

La empresa tiene indicadores de gestión para evaluar

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	13	19.69
3	A veces	11	16.67
4	Casi siempre	27	40.91
5	Siempre	15	22.73
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 92, que recoge las percepciones de los responsables en relación al establecimiento de estrategias en la organización, revela un considerable nivel de sistematicidad y consistencia. El 60,61% indica que las estrategias se establecen "Casi siempre", y un 28,79% responde que esto ocurre "Siempre". Esto confirma que la organización mantiene una práctica regular y responsable en la formulación de sus planes estratégicos.

Tabla 92

Establecimiento de Estrategias

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	7	10.61
4	Casi siempre	40	60.61
5	Siempre	19	28.79
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 93, que recopila las percepciones de los responsables acerca de la adopción de prácticas de prospectiva estratégica en la organización, revela un buen nivel de integración y sistematicidad al respecto.

Tabla 93

Prospectiva Estratégica

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	9	13.64
4	Casi siempre	32	48.48
5	Siempre	25	37.88
Total		66	100

Nota: elaboración propia

En efecto, el 48,48% indica que la organización "Casi siempre" aplica técnicas de análisis futuros, mientras que un 37,88% afirma que "Siempre" lo hace. La suma evidencia que aproximadamente el 86,36% perciben que la empresa mantiene una cultura activa y constante en la anticipación y preparación ante escenarios futuros.

4.1.4. Análisis de Competitividad

La Tabla 94 presenta las percepciones de los responsables sobre la localización o estratégica de la organización y su adecuación en relación con su entorno competitivo y de mercado. Los datos revelan un alto grado de coherencia y sistematicidad en la orientación estratégica, dado que la suma de las respuestas en las categorías de mayor frecuencia, "Casi siempre" y "Siempre", alcanzan un 87,88%, distribuyéndose en 29 respuestas (43,94%) en cada categoría, lo que indica que la mayoría de organizaciones se encuentran convencidas de adoptar criterios que los posicionan bien a nivel estratégico, y les otorgan ventaja comparativa frente a sus competidores.

Tabla 94

La empresa se encuentra localizada estratégicamente

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	8	12.12
4	Casi siempre	29	43.94
5	Siempre	29	43.94
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 95 refleja las percepciones de los responsables sobre el grado de personalización de los productos, servicios y atención al cliente en la organización. Los datos revelan que la mayor parte del encuestado percibe que la organización mantiene un alto nivel de personalización: el 51,52% indica que "Casi siempre" los productos y servicios, así como la

atención al cliente, se adaptan a las preferencias (gustos, necesidades, etc.) específicas de cada cliente, mientras que un 24,24% afirma que "Siempre" adopta esta práctica de manera constante. La suma de estas categorías demuestra que la mayoría consideran el trabajo personalizado de forma habitual.

Tabla 95

Los productos, servicios y atención al cliente se encuentran personalizados

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	16	24.24
4	Casi siempre	34	51.52
5	Siempre	16	24.24
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 96 presenta la percepción de los responsables acerca de la planificación financiera de la organización a mediano y largo plazo. Los datos reflejan que esta práctica está ampliamente consolidada, ya que el 50,00% indica que la organización "Casi siempre" realiza una planificación financiera coherente y frecuente en estos horizontes, y un 28,79% responde que "Siempre" lleva a cabo este proceso de manera sistemática y constante.

Tabla 96

La empresa planifica financieramente a mediano y largo plazo

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	14	21.21
4	Casi siempre	33	50.00
5	Siempre	19	28.79
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La suma de ambas categorías supera el 78%, evidenciando que la mayoría de los actores internos perciben que la organización mantiene un enfoque proactivo en los aspectos financieros estratégicos, orientados a asegurar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo. No se registran respuestas en las categorías de menor frecuencia ("Nunca" y "Casi nunca"), lo que indica la existencia de mecanismos internos efectivos para anticipar y planificar las necesidades financieras futuras.

La Tabla 97 refleja las percepciones de los responsables acerca de la existencia y la práctica de valores éticos que guían las actividades de la organización. Los datos muestran que la mayor parte del personal considera que la organización ha internalizado una cultura ética sólida, ya que un 62,12% afirma que tales valores "Casi siempre" orientan sus acciones y decisiones, complementándose con un 16,67% que responde "Siempre". Este hecho evidencia un consenso casi unánime de haber desarrollado mecanismos internos efectivos para promover y practicar principios de integridad, transparencia, respeto y responsabilidad social.

Tabla 97

La organización cuenta con valores éticos que guían sus actividades

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	14	21.21
4	Casi siempre	41	62.12
5	Siempre	11	16.67
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 98, que refleja las percepciones de los responsables acerca de la existencia y la frecuencia con la que se implementa la estrategia empresarial en la organización, evidencia una gestión estratégica responsable. En particular, el 53.03% indica que la organización "Casi siempre" desarrolla y aplica su estrategia empresarial en forma regular, mientras que un

10.61% responde que "Siempre" mantiene y ajusta sus planes estratégicos de manera constante. La suma de estas categorías demuestra que, en conjunto, aproximadamente el 63.64% de los encuestados perciben un nivel elevado de coherencia y continuidad en la gestión de la estrategia, lo que refleja una cultura organizacional orientada al logro de metas a través del planeamiento estratégico.

Tabla 98

Estrategia Empresarial

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	4	6.06
3	A veces	20	30.30
4	Casi siempre	35	53.03
5	Siempre	7	10.61
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 99, que recoge las percepciones de los responsables respecto a la capacidad de la empresa para ofrecer precios competitivos, evidencia una tendencia favorable en la gestión de precios. El 56.06% de los encuestados señala que la empresa “Casi siempre” ofrece precios competitivos, mientras que el 25.76% indica que lo hace “Siempre”, representando conjuntamente el 81.82% de las respuestas. Por su parte, el 15.15% considera que esta práctica se realiza “A veces” y solo el 3.03% señala “Casi nunca”; no se registraron respuestas en la categoría “Nunca”. Estos resultados muestran que la mayoría de las organizaciones mantiene una política de precios orientada a competir en el mercado y responder a las condiciones de sus clientes. Asimismo, la presencia de respuestas en las categorías de menor frecuencia evidencia que todavía existen aspectos por fortalecer en la fijación de precios, principalmente mediante un análisis permanente de los costos, los precios de la competencia y las condiciones del

mercado. En este sentido, mejorar la estrategia de precios podría contribuir a fortalecer la posición competitiva de las empresas y favorecer la captación y permanencia de sus clientes.

Tabla 99

La empresa ofrece precios competitivos

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	2	3.03
3	A veces	10	15.15
4	Casi siempre	37	56.06
5	Siempre	17	25.76
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 100 ilustra las percepciones de los responsables respecto a la eficiencia en el abordaje y atención a los clientes por parte de la empresa. Los datos muestran que la mayor parte considera que la organización mantiene un proceso de atención al cliente de manera sistemática y eficiente. El 42,42% indicó que la empresa "Siempre" atiende a sus clientes de forma organizada y satisfactoria, mientras que un 40,91% opina que lo hace "Casi siempre". Por lo tanto, aproximadamente el 83,33% perciben un compromiso constante en la gestión de la atención al cliente, promoviendo la satisfacción, la fidelidad y una experiencia de calidad.

Tabla 100

La empresa atiende de manera eficiente a sus clientes

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	11	16.67
4	Casi siempre	27	40.91
5	Siempre	28	42.42
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 101 presenta los hallazgos relativos a la percepción de los responsables sobre la planificación y control de la calidad de los procesos, productos y servicios en la organización. Los datos reflejan una gestión de la calidad que, en su conjunto, se caracteriza por su sistematicidad y orientación a la mejora continua. En particular, el 42,42% indica que la empresa "Casi siempre" implementa procedimientos de planificación y control de calidad, mientras que un 34,85% afirma que "Siempre" asegura la calidad en todas sus etapas y productos. Por lo tanto, se evidencia que la organización mantiene una cultura de gestión de calidad consolidada y basada en prácticas estandarizadas.

Tabla 101

La empresa planifica y controla la calidad de sus procesos y productos

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	15	22.73
4	Casi siempre	28	42.42
5	Siempre	23	34.85
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 102 refleja las percepciones de los responsables acerca del nivel de reconocimiento y asociación que los clientes establecen entre los productos (bienes y/o servicios) de la organización y su marca institucional. Los datos ponen en evidencia una gestión efectiva en la construcción y consolidación de la identidad de marca, ya que una proporción significativa de las respuestas, específicamente un 42,42%, indica que la organización "Casi siempre" logra que sus clientes identifiquen claramente sus productos con su marca. Además, un 34,85% afirma que esta asociación está "Siempre" presente, lo cual en conjunto alcanza aproximadamente el 77,27%. Lo que indica la presencia de la marca en el consumidor.

Tabla 102

Los clientes identifican los productos con la marca de la organización

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	15	22.73
4	Casi siempre	28	42.42
5	Siempre	23	34.85
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 103 presenta las percepciones de los responsables acerca del grado en que la organización cumple con las normativas legales y tributarias vigentes. Los datos reflejan un alto nivel de conformidad y compromiso normativo, siendo que el 45,45% afirma que la organización "Siempre" cumple con las obligaciones legales y tributarias, y otro 45,45% indica que en la mayoría de las ocasiones "Casi siempre" mantiene este nivel de cumplimiento. Por lo tanto, existe un consenso generalizado en torno a la existencia de mecanismos para garantizar la adherencia a las normativas en materia legal y fiscal.

Tabla 103

La empresa cumple con las normativas legales y tributarias

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	6	9.09
4	Casi siempre	30	45.45
5	Siempre	30	45.45
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 104 presenta las percepciones de los responsables en relación con la dinámica y amplitud de la demanda que enfrenta la organización. Los datos reflejan que la mayoría de

los encuestados perciben una gestión eficiente en la atención a la demanda del mercado, lo cual se traduce en un comportamiento favorable. Un 57,58% indica que en la mayoría de casos la organización "Casi siempre" logra responder a las necesidades y expectativas del mercado, y un 37,88% afirma que "Siempre" mantiene esa capacidad de respuesta. La suma de estas categorías evidencia que el 95,46% percibe una adecuada respuesta a la demanda del mercado. Las cifras indican un consenso respecto a la existencia de mecanismos internos efectivos para gestionar y satisfacer la demanda en sus diferentes segmentos y en tiempos adecuados.

Tabla 104

Comportamiento favorable frente a la demanda

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	3	4.55
4	Casi siempre	38	57.58
5	Siempre	25	37.88
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 105 refleja las percepciones de los responsables sobre la experiencia acumulada por la organización en su industria. Los datos muestran que la mayoría consideran que la organización ha desarrollado una práctica consistente en su sector, con un 59,09% que indica que "Casi siempre" cuenta con experiencia significativa, y un 28,79% que afirma que "Siempre" cuentan con ella. La suma de estas categorías supera el 87%, lo que sugiere que la organización ha internalizado parámetros y conocimientos relevantes que le permiten operar de manera eficiente y competitiva. Estas cifras evidencian un escenario casi unánime respecto a la existencia y acumulación de experiencia en la industria, resultado de procesos continuos de aprendizaje, adaptabilidad y mejora de prácticas sectoriales.

Tabla 105*La empresa tiene experiencia en la industria*

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	8	12.12
4	Casi siempre	39	59.09
5	Siempre	19	28.79
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 106 revela las percepciones de los responsables acerca de la calidad de las relaciones que mantiene la organización con sus proveedores. Los datos evidencian un nivel alto de gestión y colaboración efectiva en esta área, puesto que un 53,03% indica que la organización "Casi siempre" mantiene relaciones sólidas y confiables, mientras que un 42,42% afirma que "Siempre" cultiva vínculos favorables y colaborativos con sus proveedores. En suma, el 95,45%, demuestra que la organización ha internalizado la importancia de establecer una red de proveedores confiable y de largo plazo, que contribuya a la estabilidad y eficiencia en su cadena de suministro evidenciando un exitoso poder de negociación.

Tabla 106*La empresa posee buenas relaciones con los proveedores*

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	3	4.55
4	Casi siempre	35	53.03
5	Siempre	28	42.42
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 107 presenta las percepciones relacionadas con la disponibilidad de materia prima e insumos por parte de la organización, evidenciando una gestión efectiva y sostenida en esta área fundamental para el funcionamiento y la continuidad operativa. Los datos muestran que una mayoría de los responsables percibe que la organización mantiene una adecuada disponibilidad de estos recursos, con un 46,97% que indica que "Casi siempre" y un 31.82% que afirma que "Siempre" existe disponibilidad suficiente. La suma de estas categorías supera el 75%, reflejando un alto nivel de control y gestión a este nivel. Asimismo, un 21,21% indica que "A veces" la organización dispone de estos recursos en los niveles requeridos, lo cual sugiere áreas susceptibles de mejora en la planificación y el control de inventarios.

Tabla 107

La empresa cuenta con materia prima e insumos disponibles

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	14	21.21
4	Casi siempre	31	46.97
5	Siempre	21	31.82
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 108, que sintetiza las percepciones respecto a la adecuada división de tareas en la organización, revela una gestión que, en términos generales, presenta un grado significativo de efectividad y sistematicidad en la distribución de responsabilidades. Un 43,94% de encuestados indica que la organización "Siempre" realiza una asignación equilibrada y eficiente de las tareas, mientras que otro porcentaje igual confirma que lo hace "Casi siempre". Esto sugiere que la organización ha internalizado procesos y mecanismos que promueven una distribución racional de funciones, buscando la eficiencia operativa y la

claridad en los roles. Un 12,12% señala que la distribución de tareas se realiza "A veces", lo que puede reflejar ciertos aspectos de mejora en la homogeneización y coordinación interna.

Tabla 108

La empresa divide las tareas adecuadamente

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	8	12.12
4	Casi siempre	29	43.94
5	Siempre	29	43.94
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 109, que recopila las percepciones de los responsables acerca de la existencia y eficacia de un sistema de control de inventarios en la organización, revela una gestión que, en términos generales, está altamente estructurada y orientada a la eficiencia. Un 51,52% indica que la organización "Casi siempre" mantiene un control de inventario efectivo y sistemático, mientras que un 31.81% responde que "Siempre" aplica estos procedimientos con regularidad y precisión.

Tabla 109

La empresa tiene un sistema de control de inventarios eficiente

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	11	16.67
4	Casi siempre	34	51.52
5	Siempre	21	31.81
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La suma de estas categorías sugiere que la organización ha internalizado prácticas y procesos que visualizan la precisión y un manejo adecuado de sus existencias. Sin embargo, se sugiere mejorar la homogeneización y sistematización del control de inventarios en todas las unidades y niveles operativos, buscando optimizar el uso de mecanismos efectivos que permitan mantener un inventario controlado, reducir pérdidas y optimizar recursos.

La Tabla 110 refleja las percepciones de los responsables en relación a las acciones de capacitación y promoción del personal por parte de la organización. Los datos indican que la mayoría de los encuestados perciben un compromiso constante en el desarrollo del capital humano, ya que un 46.97% afirma que la organización "Casi siempre" impulsa estos procesos y un 33,33% indica que "Siempre" lo hacen. Esto revela que la gestión de recursos humanos en la empresa está orientada, de manera firme, hacia la formación continua y la promoción interna, factores esenciales para mejorar la motivación, el desempeño y la retención del talento.

Tabla 110

La empresa capacita y promociona a su personal

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	13	19.70
4	Casi siempre	31	46.97
5	Siempre	22	33.33
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 111 presenta las percepciones de los responsables acerca del grado en que la organización implementa prácticas de manejo ecológico de los residuos. Los datos demuestran que la mayor parte de los encuestados perciben un compromiso sostenido con la gestión ambiental y la minimización del impacto negativo en sus procesos: un 57,58% afirma que "Casi siempre" se llevan a cabo acciones de manejo ecológico de residuos, y un 42.42% indica que

"Siempre" esas prácticas están integradas en su operativa. La suma supera el 90%, lo que evidencia una gestión ambiental consolidada y arraigada en la cultura organizacional.

Tabla 111

La empresa practica el manejo ecológico de sus residuos

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	0	0.00
4	Casi siempre	38	57.58
5	Siempre	28	42.42
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 112 presenta la percepción de los responsables acerca de la producción y oferta de la organización, reflejando un nivel elevado de sistematicidad y coherencia en estas actividades. La mayoría de los encuestados (60,61%), indica que en "Casi siempre" la empresa realiza procesos de producción y oferta de manera regular, mientras que un 34,85% afirma que "Siempre" mantiene una continuidad constante en la generación y disseminación de sus bienes o servicios.

Tabla 112

Producción y Oferta

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	3	4.55
4	Casi siempre	40	60.61
5	Siempre	23	34.85
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La suma de ambas categorías indica que aproximadamente el 95,46% percibe que la organización desarrolla estas funciones de forma recurrente y eficiente, fortaleciendo su capacidad para responder a la demanda del mercado con regularidad y de manera oportuna.

La Tabla 113 proporciona una visión esclarecedora acerca de la participación de la organización en ferias y exposiciones, destacando un alto nivel de involucramiento en eventos de promoción, networking y exposición de productos. Los datos indican que un 53,03% de los responsables afirma que la empresa "Casi siempre" participa en estos eventos, mientras que un 25,76% manifiesta que "Siempre" lo hacen, consolidando un escenario donde la organización mantiene una presencia constante en el ámbito de la promoción externa. La suma de ambas respuestas supera el 78%, y reflejan una cultura organizacional orientada a la participación activa y sostenida en eventos sectoriales y de divulgación.

Tabla 113

La empresa participa en ferias y exposiciones

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	2	3.03
3	A veces	12	18.18
4	Casi siempre	35	53.03
5	Siempre	17	25.76
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 114 ilustra las percepciones de los responsables en torno al poder de negociación que la organización ejerce con los distribuidores dentro de su industria. Los resultados revelan un nivel destacado de influencia en las dinámicas del mercado, dado que un 42,42% afirman que la empresa "Casi siempre" posee un poder de negociación relevante, y un 46,97% indica que "Siempre" mantiene esta posición de ventaja estratégica. Por lo tanto, la organización tiene una posición consolidada que le permite negociar favorablemente.

Tabla 114*La empresa posee poder de negociación en la industria*

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	7	10.61
4	Casi siempre	28	42.42
5	Siempre	31	46.97
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 115 presenta las percepciones de los responsables sobre la existencia y regularidad de negocios conjuntos con otras organizaciones. Los datos revelan que una mayoría significativa de empresas trabajan independientemente, y las alianzas estratégicas sólo se dan ocasionalmente (53,03%), mientras que un 31.82% indica que "casi nunca" desarrolla este tipo de asociaciones. Es evidente que el establecimiento de alianzas estratégicas es una práctica poco habitual, salvo que deban cubrir volúmenes grandes a nivel de exportaciones.

Tabla 115*La empresa realiza negocios conjuntos con otras organizaciones*

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	21	31.82
3	A veces	35	53.03
4	Casi siempre	5	7.58
5	Siempre	5	7.58
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 116 evidencia las percepciones de los responsables en torno al acceso y aprovechamiento de innovaciones tecnológicas por parte de la organización. Los datos reflejan que una mayoría significativa percibe que la empresa mantiene un nivel elevado de

disponibilidad y utilización de innovaciones: el 50,00% señala que "Casi siempre" la organización accede a nuevas tecnologías, mientras que un 37,88% afirma que "Siempre" lo hace. Por lo tanto, la organización ha desarrollado capacidades para optimizar su tecnología.

Tabla 116

La empresa aprovecha las innovaciones tecnológicas

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	8	12.12
4	Casi siempre	33	50.00
5	Siempre	25	37.88
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 117 refleja las percepciones de los responsables acerca de la práctica de acuerdos formales con los proveedores por parte de la organización. Los datos indican que una proporción relevante de las respuestas demuestra una gestión sólida en las relaciones con los proveedores, muchas de ellas establecidas como alianzas duraderas, pues un 53,03% indica que la organización "Casi siempre" logra establecer acuerdos efectivos, y un 31,82% responde que "Siempre" mantiene estos pactos de manera regular y sistemática.

Tabla 117

La empresa tiene acuerdos con los proveedores

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	10	15.15
4	Casi siempre	35	53.03
5	Siempre	21	31.82
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, la empresa ha desarrollado capacidades que le permite aplicar un poder de negociación con sus proveedores.

La Tabla 118 proporciona una idea sobre la percepción respecto a la gestión y conocimiento de los sectores conexos en los que la organización desarrolla sus actividades. Los datos revelan que una significativa proporción, específicamente el 24.24%, considera que la organización "Siempre" está al tanto y participa activamente en los sectores conexos, mientras que un 40,91% indica que en la mayor parte de las ocasiones la empresa mantiene una relación constante y efectiva en estos ámbitos. La suma de ambas categorías refleja que más del 65% percibe que la organización posee un conocimiento consolidado y una gestión continua en los sectores adyacentes, lo cual favorece la adaptación de la empresa a dinámicas de mercado relacionadas y la innovación en productos y servicios vinculados.

Tabla 118

Sectores conexos

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	23	34.85
4	Casi siempre	27	40.91
5	Siempre	16	24.24
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 119 presenta los resultados relativos a la percepción de los responsables sobre el nivel de calificación y competencia de la mano de obra con la que cuenta la organización. Los datos reflejan una gestión que, en términos generales, está orientada a mantener una fuerza laboral calificada y altamente competente. En efecto, el 51,52% (34 respuestas) indica que la organización "Casi siempre" dispone de personal con las habilidades y conocimientos necesarios para cumplir sus funciones de forma eficiente, mientras que un 18,18% (12

respuestas) afirma que "Siempre" tiene empleados que cumplen con altos estándares de competencia y calificación. Por otro lado, un 27,27% señala que sólo "A veces" la organización logra mantener un nivel adecuado en la calificación de su personal, lo cual sugiere la necesidad de reforzar los procesos estandarizados de formación, capacitación y desarrollo de talento interno, con oportunidades de mejora en la homogeneización y actualización constante de competencias. Es relevante destacar que no hay respuestas significativas en las categorías de menor incidencia ("Nunca" y "Casi nunca"), lo que indica una opinión casi unánime sobre la existencia de una fuerza laboral calificada que apoya la eficiencia operativa y la innovación organizacional.

Tabla 119

La empresa posee mano de obra calificada

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	2	3.03
3	A veces	18	27.27
4	Casi siempre	34	51.52
5	Siempre	12	18.18
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 120 presenta las percepciones de los responsables acerca del grado de respeto y cumplimiento que la organización mantiene respecto a las regulaciones existentes tanto a nivel de sus actividades como en materia de competencia. Los datos reflejan una gestión que, en conjunto, muestra un compromiso satisfactorio con la conformidad de su desempeño y la ética en las prácticas comerciales. En particular, el 50,00% indica que la organización "Casi siempre" respeta las normativas que regulan sus actividades y la de competencia, mientras que un 34,85% afirma que "Siempre" practica el cumplimiento de dichas regulaciones. La suma de estas categorías supera el 84%, evidenciando que la organización ha internalizado y aplica con

regularidad los principios regulatorios que rigen su desempeño, y la competencia leal y ética en su sector. No se registran respuestas en las categorías de menor frecuencia ("Nunca" y "Casi nunca"), lo que indica un consenso casi unánime respecto a la existencia de mecanismos internos que garantizan un estándar de trabajo respetando las normatividades, así como el de las regulaciones en materia de competencia. Desde una perspectiva de gestión de riesgos regulatorios y responsabilidad social corporativa, estos resultados sugieren que la organización ha fomentado una cultura de cumplimiento con las normas nacionales e internacionales, promoviendo prácticas comerciales justas, evitando prácticas monopolísticas o abusivas, y fortaleciendo su reputación y sostenibilidad a mediano y largo plazo.

Tabla 120

La empresa respeta las regulaciones existentes con respecto a sus actividades y la competencia

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	10	15.15
4	Casi siempre	33	50.00
5	Siempre	23	34.85
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 121 ilustra las percepciones de los responsables en torno a las posibilidades de acceso al financiamiento (sujeto de crédito) por parte de la organización. Los datos muestran que el 48,48% afirma que la empresa "Casi siempre" tiene acceso a oportunidades de financiamiento, mientras que un 30,30% indica que "Siempre" obtiene acceso a los recursos financieros en condiciones favorables. La suma de estas categorías refleja que una proporción significativa, cercana al 79%, percibe que la organización continúa beneficiándose de formas recurrentes de financiamiento, condiciones ventajosas o líneas abiertas que facilitan la

inversión y el crecimiento. Por otro lado, un 18,18% responde que en ocasiones "A veces" la organización logra captar oportunidades de financiamiento, sugiriendo que, aunque existe una favorable percepción general, aún hay ámbitos donde resultados podrían mejorarse mediante la diversificación de fuentes, fortalecimiento de alianzas financieras o desarrollo de mecanismos internos de gestión y búsqueda de recursos. Desde una perspectiva de gestión financiera y estrategia de inversión, estos resultados sugieren que la organización ha desarrollado capacidades para gestionar y aprovechar las oportunidades de financiamiento; sin embargo, la estacionalidad de esta actividad dificulta la amortización regular de estos créditos.

Tabla 121

La empresa tiene oportunidades de financiamiento

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	2	3.03
3	A veces	12	18.18
4	Casi siempre	32	48.48
5	Siempre	20	30.30
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 122 revela las percepciones de los responsables acerca del nivel de estabilidad que la organización experimenta en el contexto económico actual. Los datos indican que la mayor parte de los encuestados percibe a la empresa en una posición de estabilidad, dado que un 50,00% indica que la organización "Casi siempre" mantiene una situación estable, y un 40,91% afirma que "Siempre" está en ese nivel. Las cifras reflejan que aproximadamente el 91% consideran que la organización está bien posicionada frente a las fluctuaciones económicas y la inestabilidad política en nuestro país. Este hecho evidencia una amplia mayoría respecto a la percepción de que la organización cuenta con mecanismos eficaces para gestionar la estabilidad financiera y operativa, incluso en escenarios económicos adversos.

Tabla 122*La empresa se encuentra estable en el presente contexto económico*

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	6	9.09
4	Casi siempre	33	50.00
5	Siempre	27	40.91
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 123 refleja las percepciones de los responsables acerca del nivel de seguridad jurídica que percibe la organización en su entorno. Los datos muestran que la gran mayoría considera que la empresa mantiene un alto grado de certeza y protección legal: un 53,03% afirma que "Casi siempre" cuenta con seguridad jurídica, y un 28,79% indica que "Siempre" percibe esta seguridad en sus operaciones.

Tabla 123*La empresa considera que cuenta con seguridad jurídica en su entorno*

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	12	18.18
4	Casi siempre	35	53.03
5	Siempre	19	28.79
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La suma de ambas categorías supera el 81%, evidenciando que la organización se siente mayoritariamente respaldada y protegida por el marco jurídico en el contexto en el que desarrolla sus actividades. No se registraron respuestas en las categorías de menor frecuencia ("Nunca" y "Casi nunca"), lo que confirma un sentir mayoritario de sentirse respaldados por la

existencia de mecanismos internos y externos que garantizan la estabilidad jurídica y minimizan riesgos legales en la zona. Desde una perspectiva de gestión de riesgos legales y de continuidad del negocio, estos resultados sugieren que la organización ha desarrollado capacidades y procedimientos que le permiten operar con confianza y cumplir con las regulaciones vigentes, fortaleciendo su legitimidad, reputación y la sostenibilidad de sus operaciones.

La Tabla 124 presenta las percepciones de los responsables en relación con la experiencia y la gestión de aspectos externos que impactan a la organización. Los datos evidencian un alto grado de formalización y sistematicidad en la atención a factores externos, ya que un 71,21% indica que la organización "Casi siempre" realiza acciones de seguimiento y gestión de motivos y condicionantes externos, mientras que un 28,79% afirma que "Siempre" mantiene una vigilancia constante frente a los factores externos relevantes.

Tabla 124

Manejo favorable de aspectos externos

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	0	0.00
4	Casi siempre	47	71.21
5	Siempre	19	28.79
Total		66	100

Fuente: Elaboración propia

La ausencia de respuestas en las categorías de menor frecuencia ("Nunca" y "Casi nunca") refleja un consenso casi unánime sobre la existencia de mecanismos internos efectivos que permiten monitorear, evaluar y responder de manera adecuada a las variables externas del entorno. Estos hallazgos sugieren que la organización ha internalizado la importancia de comprender y gestionar los factores externos, tales como condiciones económicas, políticas,

sociales, tecnológicas y regulatorias, en su proceso de toma de decisiones estratégicas. La percepción de una gestión regular y constante de estos aspectos permite una mayor capacidad de adaptación, innovación y resiliencia, aspectos fundamentales para mantenerse competitiva en entornos dinámicos y en constante cambio.

La Tabla 125 refleja las percepciones de los responsables acerca del comportamiento de la organización respecto a su nivel de competitividad en el mercado. Los datos muestran que la mayoría de los encuestados consideran que la organización mantiene una posición competitiva sostenida, ya que un 57.58% indica que "Casi siempre" la organización logra mantener su competitividad, mientras que un 13,64% señala que "Siempre" se encuentra en ese nivel. Esta mayoría evidencia una percepción mayoritaria de una organización competitiva en los ámbitos y circunstancias del mercado actual. Desde una perspectiva de gestión estratégica y de posicionamiento en mercados altamente dinámicos, estos resultados sugieren que la organización ha desarrollado considerables capacidades diferenciadoras, innovación continua, eficiencia operativa y una propuesta de valor que le permite optimizar su presencia en el sector.

Tabla 125

Satisfacción por el nivel de competitividad logrado

Categoría	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0.00
2	Casi nunca	0	0.00
3	A veces	19	28.79
4	Casi siempre	38	57.58
5	Siempre	9	13.64
Total		66	100

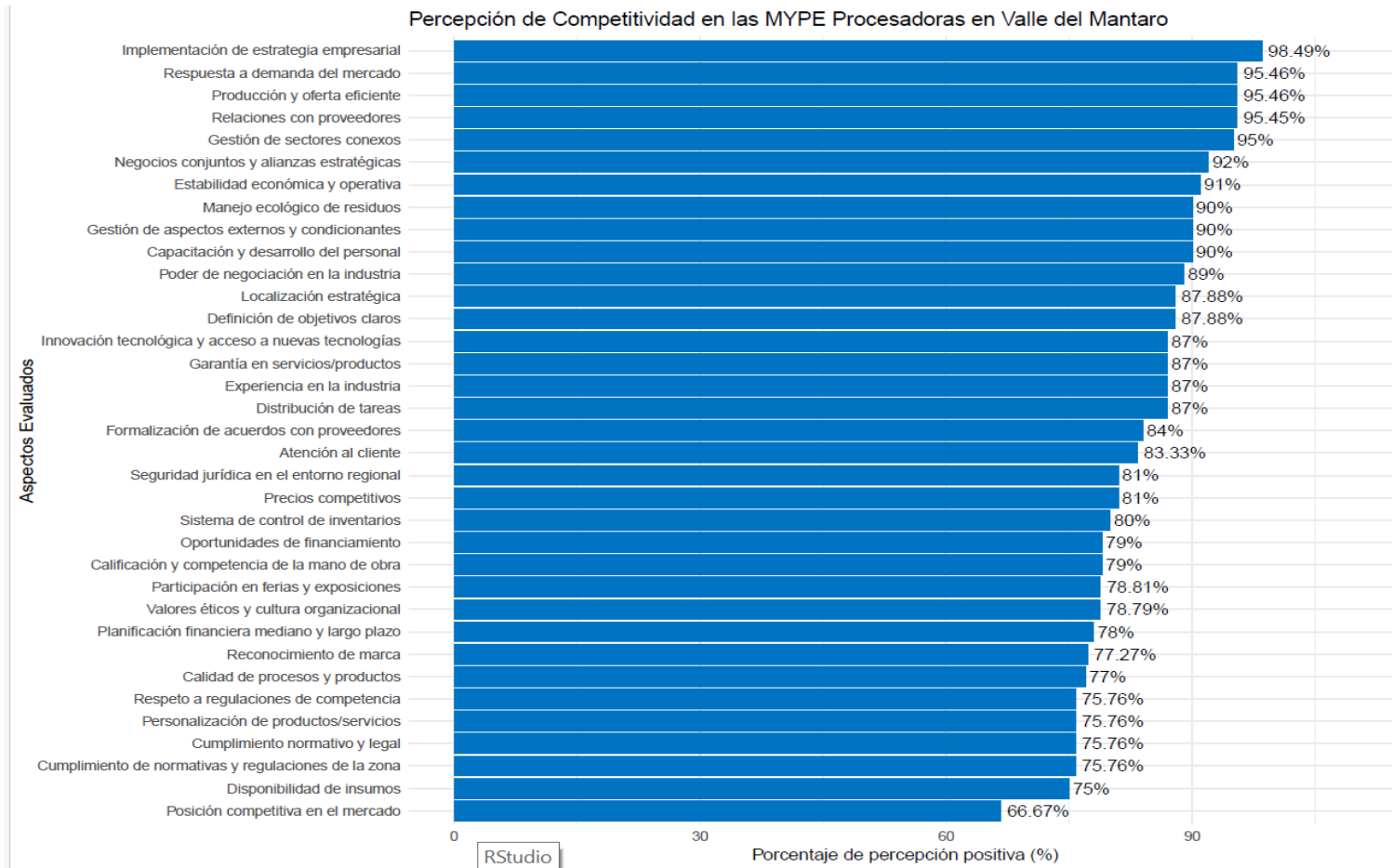
Fuente: Elaboración propia

La Figura 1, elaborada con R, ilustra un análisis detallado de la percepción de competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) procesadoras de alimentos ubicadas en el Valle del Mantaro. Se emplea una serie de aspectos evaluados que abordan

varias dimensiones críticas para la competitividad empresarial. Encabezando la lista se encuentra la "Implementación de estrategias empresariales", con una percepción positiva del 98.49%, lo que resalta la importancia de contar con una dirección estratégica clara en estas empresas. Esto es seguido estrechamente por la “respuesta a la demanda del mercado”, con un 95.46%, lo que indica que el conocimiento del mercado juega un papel crucial en la formulación de estrategias competitivas. Aspectos relacionados con la eficacia organizativa, como la "Producción y oferta eficiente” (productividad empresarial) y las "Relaciones con proveedores", también muestran altos porcentajes de percepción positiva (95.46 y 95.45% respectivamente), subrayando la importancia de mantener operaciones internas eficientes y relaciones externas sólidas para potenciar la competitividad. Otros elementos cruciales incluyen las “alianzas estratégicas” (92%), el “Manejo ecológico”, “gestión de aspectos externos” y “capacitación y desarrollo del personal (90%).

Cabe señalar la necesidad de atender temas importantes para mejorar la competitividad, los cuales reportan bajos índices (75.76%) y tienen que ver mayormente con aspectos normativos, legales y regulación.

Finalmente, los aspectos vinculados a la disponibilidad de materia prima e insumos y la percepción de la posición competitiva, ocupan los lugares inferiores con un 75% y 66.67% respectivamente. Lo anterior sugiere que las MYPEs estarían afrontando dificultades para poder obtener materias primas e insumos necesarios para su producción lo que a su vez estaría repercutiendo en la posición competitiva en comparación con otras empresas del sector a nivel nacional.

Figura 1*Percepción de competitividad*

Fuente: Elaboración propia

4.1.5. Matriz de Schwartz

Luego de realizar tanto el análisis FODA como PESTEL, así como haber indagado en cuanto a las percepciones de los responsables estratégicos de las empresas productoras de alimentos del valle del Mantaro; se procedió a construir la Matriz de Schwartz. Para ello, la Figura 2, que fue elaborada con R, muestra que fue necesario definir 2 escenarios mutuamente excluyentes que fueron: sobrevivir o quebrar, dada la alta tasa de quiebre del tipo de empresas (MYPE) analizadas. La estructura general de la matriz de escenarios que se presenta muestra que en el eje vertical se mide el impacto potencial de cada factor y en el eje horizontal, la probabilidad de que dicho factor se materialice. La escala en ambos ejes comprende valores que van desde cero hasta uno, lo que permite una evaluación precisa acerca del grado de influencia y de la ocurrencia del fenómeno en cuestión.

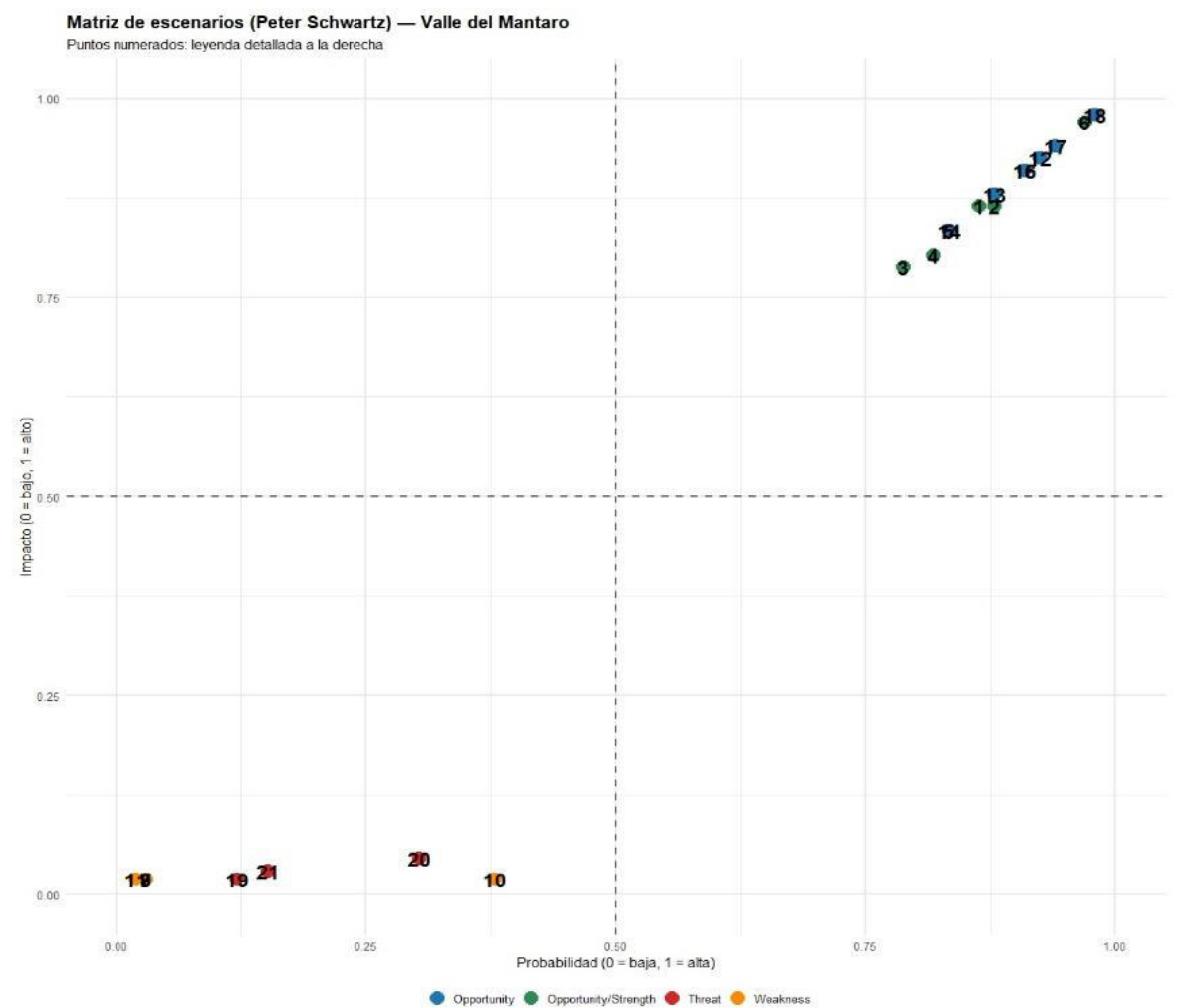
El impacto, representado en el eje Y, indica en qué medida un determinado factor puede afectar la actividad empresarial —desde efectos mínimos hasta cambios sustanciales—, mientras que la probabilidad en el eje X refleja la certeza o la posibilidad de que ese factor ocurra en el entorno del sector. La matriz está delimitada por líneas de referencia que cruzan en el punto medio (0.5) de cada eje, creando así cuatro cuadrantes que segmentan los factores según su nivel combinado de impacto y probabilidad. En cada uno de estos cuadrantes, los puntos que simbolizan los factores están distribuidos de acuerdo con sus características específicas, y cada uno de ellos es identificado mediante un número para facilitar su referencia en el análisis. Además, los puntos están clasificados por colores que ayudan a distinguir su naturaleza -ya sea oportunidad, fortaleza, debilidad o amenaza- de modo que la lectura y la interpretación del gráfico sean rápidas y sencillas.

Los factores clave que se representan en la matriz pueden categorizarse según su naturaleza: azul para oportunidades, verde para oportunidades y fortalezas combinadas, naranja para debilidades y rojo para amenazas. En concreto, en el cuadrante superior derecho se sitúan

aquellos factores de alto impacto y alta probabilidad, que representan oportunidades o fortalezas potenciales que, si se gestionan adecuadamente, pueden generar efectos altamente favorables. Entre estos factores se encuentran las capacidades fundamentales, recursos financieros, ventajas tecnológicas, economías de escala y la expansión a nuevos segmentos de mercado, entre otros. La presencia de estos elementos en dicho cuadrante señala que, si se aprovechan, pueden actuar como catalizadores del crecimiento y la competitividad de las empresas en el corto y mediano plazo, por lo que representan un foco prioritario en la formulación de estrategias.

En contraparte, en el cuadrante inferior izquierdo se concentran factores que, en su estado actual, muestran un bajo impacto y una baja probabilidad de ocurrencia, como la competencia extranjera y los productos sustitutos. La presencia de estos factores en esta categoría indica que, en la situación presente, no representan amenazas inmediatas ni debilidades críticas que deben tratarse con urgencia, aunque no deben ser subestimados, ya que dinámicas externas o internas pueden alterar su nivel de influencia en el futuro. La posición en este cuadrante da pie a que las empresas puedan centrarse en otros aspectos más prioritarios, pero sin descuidar un monitoreo constante para detectar posibles cambios.

Asimismo, otros factores como las instalaciones obsoletas, rentabilidad inferior, habilidades de marketing limitadas y elevados costos unitarios aparecen en ubicaciones intermedias o en cuadrantes que sugieren que, aunque en el momento tienen menor impacto y probabilidad, todavía representan áreas en las cuales puede haber mejoras para fortalecer la organización. La interpretación de estas posiciones ayuda a definir cuáles aspectos internos necesitan una intervención estratégica y cuáles pueden ser abordados de forma progresiva sin desviar recursos en exceso de las prioridades principales.

Figura 2*Matriz de Schwartz*

Fuente: Elaboración propia

Figura 2 (continuación)

Leyenda detallada de la matriz de Schwartz

- 1 - Capacidades fundamentales (T1): La empresa comprende sus capacidades fundamentales en áreas claves
- 2 - Recursos financieros (T2): La empresa posee recursos financieros adecuados
- 3 - Economías de escala (T5): La empresa cuenta con acceso a economías de escala
- 4 - Ventaja tecnológica (T7): La empresa cuenta con ventaja tecnológica
- 5 - Ventajas en costos (T8): La empresa tiene ventajas en costos
- 6 - Fortalezas (T15): Fortalezas (global)
- 7 - Instalaciones obsoletas (T16): La empresa cuenta con instalaciones obsoletas
- 8 - Rentabilidad inferior (T17): La empresa posee una rentabilidad inferior al promedio
- 9 - Habilidades marketing bajas (T24): La empresa tiene habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio
- 10 - Costos unitarios altos (T25): La empresa tiene costos unitarios generales más altos
- 11 - Debilidades (T26): Debilidades (global)
- 12 - Atender grupos adicionales (T27): La empresa puede atender a grupos adicionales de clientes
- 13 - Ingresar nuevos mercados (T28): La empresa podría ingresar en nuevos mercados o segmentos
- 14 - Expandir línea productos (T29): La empresa podría expandir la línea de productos
- 15 - Integración vertical (T30): La empresa podría diversificarse en productos relacionados (integración vertical)
- 16 - Eliminar barreras (T31): La empresa podría eliminar barreras comerciales en mercados foráneos
- 17 - Crecimiento potencial (T32): La empresa podría tener un crecimiento más rápido en el mercado
- 18 - Identifica oportunidades (T33): La empresa identifica y aprovecha oportunidades
- 19 - Competidores foráneos (T34): Competidores foráneos con costos menores (amenaza)
- 20 - Productos sustitutos (T35): Incremento en ventas/productos sustitutos (amenaza)
- 21 - Requisitos regulatorios (T38): Requisitos regulatorios costosos (amenaza)

Leyenda de colores:

-  Opportunity/Strength
-  Opportunity
-  Weakness

La Figura 3, que fue elaborada con R, corresponde a un árbol de pertinencias cuyo objetivo principal es fortalecer la competitividad de los productores de alimentos andinos en el Valle del Mantaro. En la cúspide de este árbol se encuentra la meta central, que es mejorar la posición competitiva de estas empresas. Desde allí, se desprenden diversas ramas que representan los ámbitos en los que se debe trabajar para alcanzar dicho objetivo.

Una de las ramas más importantes es la de las capacidades productivas y tecnológicas, que constituyen la base del crecimiento y la innovación en el sector. A partir de esta categoría, emergen otros aspectos específicos, como la gobernanza y las políticas públicas, los recursos financieros, la capacitación y gestión del talento, así como la sostenibilidad ambiental y el mercado y la comercialización. Cada uno de estos elementos cumple un rol estratégico; por ejemplo, la gobernanza y las políticas públicas permiten crear un marco normativo favorable y facilitar articulaciones con actores públicos y privados, mientras que los recursos financieros aseguran la disponibilidad de fondos y créditos necesarios para inversión y expansión.

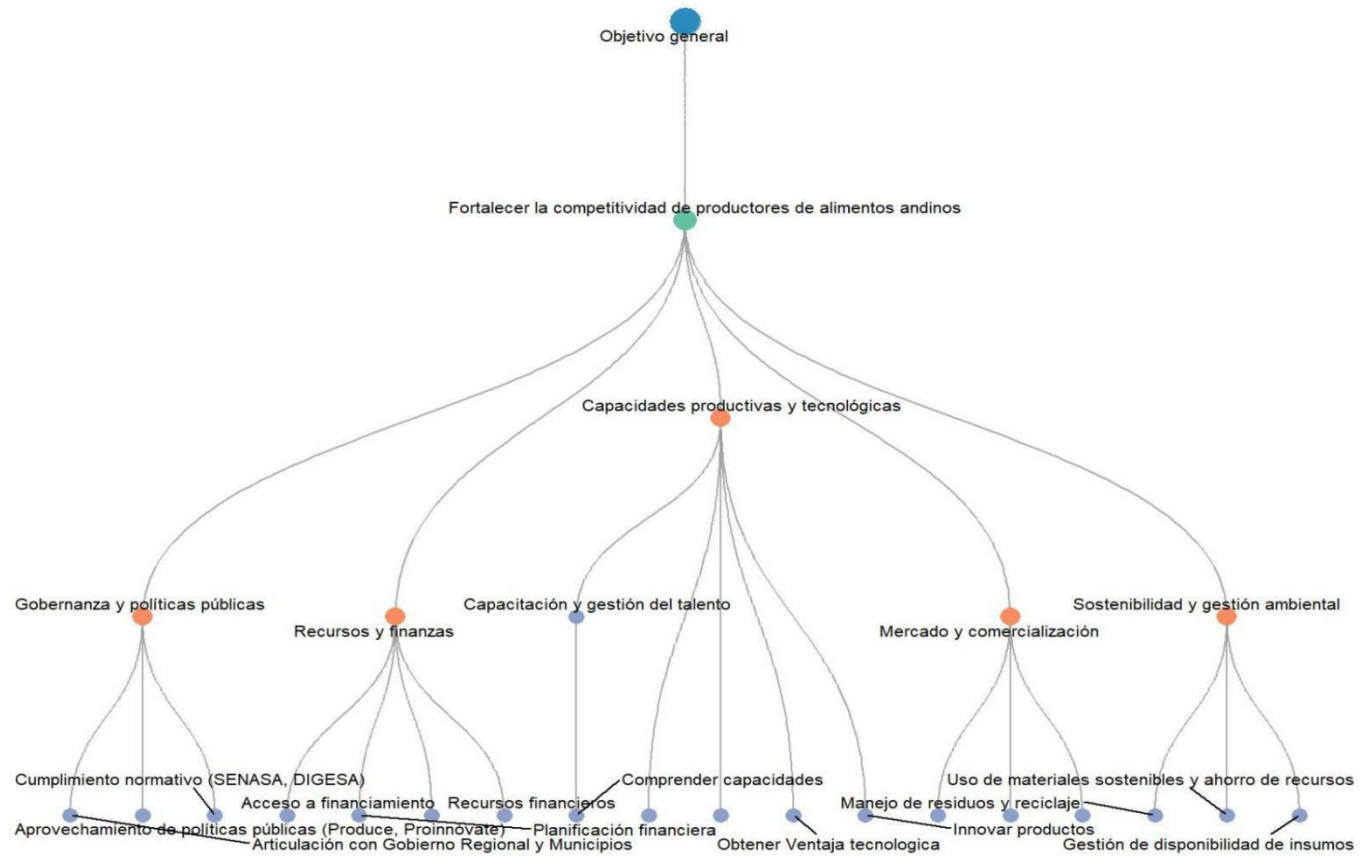
Asimismo, la capacitación y gestión del talento son fundamentales para incrementar la calidad y eficiencia de los procesos productivos. La innovación en productos y el uso de materiales sostenibles fortalecen la participación en mercados nacionales e internacionales, mientras que la gestión ambiental garantiza un desarrollo responsable y sostenible, promoviendo prácticas que respetan el entorno y optimizan el uso de recursos. Cada una de estas áreas requiere un enfoque coordinado y sostenido, que permita crear un entorno propicio para la mejora continua.

Las propuestas prospectivas que surgen para cumplir con este objetivo que se han planteado en el árbol deben centrarse en fortalecer cada uno de estos componentes en forma integral. Es crucial implementar programas de capacitación especializados, que no solo mejoren las habilidades técnicas de los productores, sino que también promuevan la adopción de tecnologías innovadoras y prácticas sostenibles. Además, se debe facilitar el acceso a recursos financieros mediante alianzas con instituciones públicas y privadas, diseñando programas que ofrezcan créditos accesibles y líneas de financiamiento específicas para proyectos de innovación y expansión de capacidades.

Es igualmente importante fortalecer la relación con las políticas públicas, promoviendo espacios de diálogo y participación activa de los productores, para que puedan influir en la

toma de decisiones y en la creación de normativas que favorezcan su desarrollo. La articulación multisectorial será clave en este aspecto, garantizando que las acciones públicas respondan a las necesidades reales del sector. En otro plano, se deben desarrollar estrategias de comercialización que permitan a los productores innovar en sus productos, en la presentación y en el uso de materiales sostenibles, buscando ampliar su presencia en distintos mercados, tanto a nivel nacional como internacional.

Finalmente, la gestión ambiental debe recibir atención prioritaria, fomentando prácticas de producción ecoeficientes, la reducción de residuos y el uso racional de recursos. La incorporación de estas prácticas no solo aportará a la sostenibilidad de los procesos productivos, sino que también permitirá mejorar la percepción de los consumidores y potenciar la competitividad de los productos del sector.

Figura 3*Árbol de pertinencias***Árbol de pertinencias — Fortalecer competitividad productores andinos (Valle del Mantaro)**

Fuente: Elaboración propia

4.2. Contrastación de hipótesis

4.2.1. Contrastación de Hipótesis General

La Tabla 126 presenta los resultados del análisis de correlación de Spearman que evalúa la relación existente entre la "Prospectiva Estratégica" y la "Competitividad" la cual fue obtenida con STATA. Los resultados muestran una correlación positiva de 0.82, lo cual indica una relación fuerte y estadísticamente significativa entre ambas variables, dado que el valor de p es menor a 0.01 ($p > t = 0.00***$). En consecuencia, se rechaza la Hipótesis nula.

Por lo tanto, a mayor nivel de prospectiva estratégica en las organizaciones, mayor será su nivel de competitividad. En ese sentido, la adopción y el fortalecimiento de la prospectiva estratégica se traduce en mejoras en la competitividad empresarial. La capacidad de anticipar cambios en el entorno, planificar de manera proactiva y tomar decisiones fundamentadas en proyecciones futuras mantiene una posición competitiva sólida. En consecuencia, las organizaciones que invierten en desarrollar habilidades de prospectiva estratégica tienen mayores probabilidades de adaptarse con éxito a los cambios del entorno y de potenciar su desempeño y permanencia en el mercado.

Tabla 126

Contrastación de Hipótesis General

Variable	Prospectiva Estratégica	Competitividad
Prospectiva Estratégica		
Relación	1	0.82
$p > t$	-	0.00***
Muestra	66	66
Competitividad		
Relación	0.82	1
$p > t$	0.00***	-
Muestra	66	66

Nota: Elaboración propia. Correlación de Spearman
*** Significativo al 0.01

4.2.2. Contrastación de Hipótesis Específica 1

La Tabla 127 presenta los resultados del análisis de correlación de Spearman que examina la relación entre "Estado Situacional" y "Competitividad" la cual fue obtenida con STATA. Los resultados muestran que la correlación entre ambas variables es de 0.87, lo cual indica una relación fuerte y significativa, reafirmada por el valor de p menor a 0.01 ($p > t = 0.00***$). Por lo tanto, se rechaza la Hipótesis Nula. Es decir, a medida que mejora el estado situacional de una organización, también tiende a incrementar su nivel de competitividad. Ello sugiere que el análisis del estado situacional de una organización tiene un impacto directo y positivo en su nivel de competitividad. En consecuencia, es de gran importancia que las organizaciones realicen un análisis y gestión eficiente de su situación actual, con el fin de potenciar su capacidad competitiva.

Tabla 127

Contrastación de Hipótesis Específica 1

Variable	Estado Situacional	Competitividad
Estado Situacional		
Relación	1	0.87
p>t	-	0.00***
Muestra	66	66
Competitividad		
Relación	0.87	1
p>t	0.00***	-
Muestra	66	66

Nota: Correlación de Spearman

*** Significativo al 0.01

4.2.3. Contrastación de Hipótesis Específica 2

La Tabla 128 presenta los resultados del análisis de correlación de Spearman que examina la relación entre la "Construcción de Escenarios" y la "Competitividad" la cual fue

obtenida con STATA. Los resultados muestran una correlación positiva de 0.57, señalando una relación moderada y estadísticamente significativa, como lo confirma el valor de p menor a 0.01 ($p > t = 0.00^{***}$). Por lo tanto, es posible rechazar la Hipótesis nula. Esto indica que una mayor capacidad en la construcción de escenarios, que implica la habilidad de anticipar posibles futuros y planificar en consecuencia, está asociada en cierta medida con niveles más altos de competitividad en las organizaciones. La muestra utilizada en el análisis está conformada por 66 observaciones, lo que otorga credibilidad y respaldo estadístico a estos resultados. Desde una perspectiva práctica, estos hallazgos sugieren que la competencia en la construcción de escenarios puede ser un factor clave para potenciar la competitividad empresarial. La habilidad de visualizar diferentes futuros y prepararse de manera proactiva permite a las organizaciones adaptarse mejor a cambios del entorno, identificar oportunidades emergentes y gestionar riesgos de forma efectiva. Por consiguiente, invertir en el desarrollo de capacidades para la elaboración de escenarios futuros puede ser una estrategia fundamental para fortalecer la posición competitiva, especialmente en contextos caracterizados por alta incertidumbre y rápidas transformaciones del mercado.

Tabla 128

Contrastación de Hipótesis Específica 2

Variable	Construcción de Escenarios	Competitividad
Construcción de Escenarios		
Relación	1	0.57
p>t	-	0.00***
Muestra	66	66
Competitividad		
Relación	0.57	1
p>t	0.00***	-
Muestra	66	66

Nota: Correlación de Spearman

*** Significativo al 0.01

4.2.4. Contrastación de Hipótesis Específica 3

La Tabla 129 presenta los resultados del análisis de correlación de Spearman que evalúa la relación entre el "Establecimiento de Estrategia" y la "Competitividad" la cual fue obtenida con STATA. Los resultados muestran una correlación positiva moderada de 0.52, indicando que, a mayor nivel en el establecimiento de estrategias, mayor será el nivel de competitividad de las organizaciones. Además, ambos coeficientes de correlación son estadísticamente significativos, con valores de p menores a 0.01 ($p > t = 0.00***$), lo que confirma que la relación es poco probable que sea producto del azar y que existe una asociación real entre ambas variables. En ese sentido, es posible rechazar la hipótesis nula. La muestra analizada consta de 66 observaciones, lo cual respalda la fiabilidad de estos resultados. Desde una perspectiva práctica, estos hallazgos sugieren que la correcta formulación y establecimiento de estrategias organizacionales resulta fundamental para potenciar la competitividad.

Tabla 129

Contrastación de Hipótesis Específica 3

Variable	Establecimiento de estrategias	Competitividad
Establecimiento de estrategias		
Relación	1	0.52
$p > t$	-	0.00***
Muestra	66	66
Competitividad		
Relación	0.52	1
$p > t$	0.00***	-
Muestra	66	66

Nota: Correlación de Spearman.

*** Significativo al 0.01

La capacidad de definir objetivos claros, diseñar planes coherentes y ajustar las acciones estratégicas en función de las condiciones del entorno permite a las organizaciones mejorar su posición en el mercado, adaptarse a los cambios y aprovechar oportunidades. En un

contexto empresarial cada vez más competitivo y dinámico, invertir en la planificación estratégica y en la implementación efectiva de estas estrategias puede marcar la diferencia entre el éxito y la estancación, fortaleciendo la sostenibilidad y la ventaja competitiva a largo plazo.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación tuvo como propósito determinar de qué manera una propuesta de prospectiva estratégica influye en la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos en el Valle del Mantaro. Para alcanzar este objetivo, se aplicó un cuestionario estructurado a una muestra obtenida mediante muestreo probabilístico aleatorio simple, compuesta por 66 gerentes, propietarios y responsables de la toma de decisiones estratégicas de empresas pertenecientes al sector agroindustrial. Con el fin de contrastar las hipótesis planteadas, se utilizó la prueba de correlación de Spearman, debido al carácter no paramétrico de los datos recolectados. Los resultados demostraron la existencia de una relación significativa entre la prospectiva estratégica y la competitividad organizacional, evidenciada en un coeficiente de correlación de 0.82, lo cual reflejó una asociación fuerte y positiva entre ambas variables. En consecuencia, se confirmó que un mayor nivel de desarrollo e implementación de prácticas de prospectiva estratégica dentro de las organizaciones se traduce directamente en un incremento sustancial de su capacidad competitiva.

Asimismo, al analizar la relación entre el estado situacional y la competitividad, los resultados mostraron una correlación aún más elevada, con un coeficiente de 0.87, lo que pone de manifiesto que, a medida que las empresas mejoran la gestión de sus recursos, capacidades internas y estructura organizativa, así como su capacidad de respuesta frente a factores externos, su competitividad tiende a aumentar significativamente. Por su parte, la relación entre la construcción de escenarios y la competitividad presentó un coeficiente de 0.57, lo que indicó una asociación positiva moderada y significativa. Este hallazgo sugiere que las empresas que desarrollan una mayor capacidad para anticipar posibles escenarios futuros y planificar estrategias de respuesta adecuadas logran posicionarse con ventajas diferenciales en mercados caracterizados por la incertidumbre. Finalmente, el establecimiento de estrategias mostró una correlación positiva moderada de 0.52 con la competitividad, evidenciando que la formulación

y ejecución de estrategias sólidas, coherentes y alineadas con los objetivos institucionales, también contribuye de manera significativa —aunque complementaria— a la mejora de la competitividad general.

Los resultados obtenidos guardan coherencia con diversos estudios previos. Por ejemplo, Kassar y Al-Saqal (2022) evidenciaron que la aplicación de herramientas de prospectiva estratégica en instituciones educativas privadas incrementó en un 28 % las oportunidades de innovación y en un 22 % la eficiencia organizacional, lo cual guarda correspondencia con los hallazgos de la presente investigación. De igual modo, Rodríguez (2023) demostró, en su análisis sobre gestión regional, una correlación de 0.818 entre la planificación prospectiva y la competitividad, corroborando que las prácticas de planeamiento anticipatorio y la formulación de escenarios prospectivos fortalecen la competitividad institucional. En este sentido, los resultados del presente estudio refuerzan la tesis de que la prospectiva estratégica constituye un factor transversal de mejora organizacional, independientemente del tipo de sector o contexto en el que se aplique, al promover una gestión proactiva, flexible y orientada a resultados sostenibles.

En lo que respecta al estado situacional, la fuerte correlación de 0.87 hallada coincide con los planteamientos de Osorio (2018), quien en su estudio sobre productores agrícolas en Nuevo Valle Pampa sostuvo que la gestión efectiva de los recursos internos y el análisis del entorno externo incrementan la rentabilidad y sostenibilidad de las organizaciones en el mediano plazo. Asimismo, Castañeda (2021) resaltó que el diagnóstico constante de las condiciones internas y externas constituye la base para orientar decisiones estratégicas acertadas, fortalecer capacidades y consolidar ventajas competitivas sostenibles. Ambas perspectivas respaldan los hallazgos de esta investigación, los cuales señalan que la adecuada comprensión del estado situacional permite una mayor adaptabilidad y respuesta frente a entornos altamente competitivos.

En relación con la construcción de escenarios, la correlación moderada de 0.57 hallada en el presente estudio concuerda con las conclusiones de Forigua (2018), quien afirmó que esta técnica contribuye significativamente a reducir la incertidumbre y a mejorar la calidad de las decisiones estratégicas, especialmente en contextos de planificación territorial. No obstante, el autor también observó que en América Latina esta práctica aún presenta limitaciones institucionales y metodológicas, lo cual restringe su impacto potencial. De igual modo, Rubiano y Camelo (2018) sostuvieron que la construcción de escenarios permite a las organizaciones anticipar cambios disruptivos y convertir la incertidumbre en oportunidad competitiva, aunque destacaron que su efectividad se incrementa cuando se combina con otras herramientas estratégicas complementarias. En consonancia, los resultados del presente estudio confirman que la construcción de escenarios, aunque relevante, requiere de integración con otras dimensiones prospectivas —como el diagnóstico situacional y la formulación estratégica— para maximizar su influencia en la competitividad organizacional.

Finalmente, en relación con el establecimiento de estrategias, la correlación positiva de 0.52 coincide con lo observado en investigaciones como la de Kassar y Al-Saqal (2022), Osorio (2018), quienes concluyeron que la formulación y ejecución de estrategias claras, basadas en un análisis prospectivo riguroso, son determinantes para incrementar la rentabilidad, sostenibilidad e innovación en las organizaciones. Ambos estudios, junto con los hallazgos actuales, evidencian que las estrategias diseñadas sobre la base de un análisis prospectivo profundo potencian las capacidades de adaptación, innovación y respuesta frente a los cambios del entorno. Aunque el impacto directo del establecimiento de estrategias pueda considerarse moderado, su rol es complementario y decisivo en el fortalecimiento de la competitividad cuando se articula con otras dimensiones prospectivas.

En síntesis, los resultados de esta investigación demuestran que la prospectiva estratégica, en sus distintas dimensiones —estado situacional, construcción de escenarios y

establecimiento de estrategias—, constituye un eje fundamental para el fortalecimiento de la competitividad en las empresas procesadoras de alimentos del Valle del Mantaro. El análisis comparativo con los estudios de Castañeda (2021), Forigua (2018), Kassar y Al-Saqal (2022), Osorio (2018), Rodriguez (2023), Rubiano y Camelo (2018) confirma que la aplicación sistemática de herramientas prospectivas puede elevar la competitividad organizacional en más del 25 %, al promover una visión de largo plazo, mejorar la capacidad de respuesta estratégica e incentivar la innovación continua. De este modo, se concluye que la integración de prácticas prospectivas en la gestión empresarial no solo potencia la rentabilidad y sostenibilidad de las organizaciones, sino que también consolida una cultura de anticipación y adaptación frente a las dinámicas cambiantes del entorno económico y productivo.

VI. CONCLUSIONES

6.1. Los resultados de esta investigación demostraron que, para las micro y pequeñas empresas procesadoras de alimentos andinos en el Valle del Mantaro, la implementación de una prospectiva estratégica sólida tenía un impacto directo y relevante en su nivel de competitividad. Desde la práctica, esto significa que estas organizaciones que dedican esfuerzos a anticipar escenarios futuros, analizar sus capacidades y condiciones del entorno, y planificar en consecuencia, fortalecen su capacidad de adaptación ante los cambios del mercado, la competencia y las exigencias de los consumidores. En un contexto de alta competencia, donde los recursos son limitados y las fluctuaciones del mercado son frecuentes, adoptar prácticas prospectivas puede favorecer decisiones más acertadas, potenciar la innovación y mejorar la permanencia en los mercados locales, regionales e internacionales. Por tanto, promover una cultura de prospectiva en estas micro y pequeñas empresas representa una estrategia clave para incrementar su desempeño económico, sostenibilidad y competitividad en un sector caracterizado por su dinamismo y alta vulnerabilidad.

6.2. El análisis reveló que el Estado Situacional de las micro y pequeñas empresas procesadoras de alimentos andinos en el Valle del Mantaro mantiene una relación muy fuerte y significativa con su nivel de competitividad. En la práctica, esto indica que aquellas organizaciones que realizan diagnósticos profundos de sus recursos, capacidades productivas, estructura interna y condiciones externas, logran identificar con mayor precisión sus fortalezas y debilidades. Como resultado, pueden tomar decisiones estratégicas que les permitan optimizar recursos y aprovechar oportunidades, incluso en un mercado competitivo y cambiante. Por ejemplo, identificar su nivel de tecnología, calidad de insumos, organización interna y condiciones del mercado, les permite fortalecer sus ventajas competitivas y responder rápidamente a las demandas cambiantes. En consecuencia, la gestión eficiente del estado situacional debe ser una prioridad estratégica para las micro y pequeñas empresas procesadoras

en su esfuerzo por mantenerse y crecer en un entorno altamente competitivo y con recursos limitados.

6.3. El hallazgo de una relación moderada entre la Construcción de Escenarios y la Competitividad en las micro y pequeñas empresas procesadoras de alimentos andinos en el Valle del Mantaro sugiere que, si bien esta herramienta no es la única clave para potenciar su competitividad, sí puede ser de gran utilidad. La capacidad de visualizar diferentes futuros posibles permite a estas organizaciones anticiparse a cambios en las tendencias del mercado, en las preferencias del consumidor, en los precios o en las regulaciones. La construcción de escenarios puede facilitar la planificación de estrategias flexibles y adaptativas, ayudando a gestionar riesgos y aprovechar oportunidades emergentes. En la práctica, invertir en desarrollar habilidades para elaborar escenarios futuros puede fortalecer la resiliencia de estas empresas, favoreciendo decisiones informadas que las ayuden a mantenerse relevantes y competitivas en un entorno de alta incertidumbre y transformaciones aceleradas.

6.4. Finalmente, la relación significativa, aunque moderada, entre el Establecimiento de Estrategia y la Competitividad en las micro y pequeñas empresas procesadoras de alimentos andinos en el Valle del Mantaro, indica que una formulación adecuada y coherente de estrategias resulta esencial para potenciar su desempeño en el mercado. La práctica refuerza que estas empresas, muchas veces caracterizadas por recursos limitados y poca capacidad de planificación formal, deben centrarse en definir objetivos claros, diseñar planes coherentes y ajustar sus acciones en respuesta a la realidad del mercado y sus recursos internos. Implementar estrategias con un enfoque prospectivo, que considere los cambios futuros y las tendencias del sector, puede marcar la diferencia a la hora de mantener ventajas competitivas duraderas. Por lo tanto, promover capacidades en planificación estratégica, alineadas con el análisis de su situación actual y con una visión de largo plazo, permitirá a estas micro y pequeñas empresas

fortalecer su posición, mejorar su eficiencia y asegurar su crecimiento sostenido en un sector de gran dinamismo y competencia.

VII. RECOMENDACIONES

7.1. Se recomienda que las micro y pequeñas empresas del sector fortalezcan la cultura de la prospectiva estratégica mediante capacitaciones y talleres que les permitan identificar tendencias del mercado, cambios en las preferencias del consumidor y oportunidades de innovación en productos tradicionales. La incorporación de estas prácticas en su gestión diaria facilitará la toma de decisiones proactivas, mejorará su capacidad de adaptación a los requisitos del mercado nacional e internacional y, en consecuencia, potenciará su competitividad frente a otros productores o imitadores. Además, sería conveniente que establecieran alianzas con instituciones regionales o nacionales especializadas en gestión empresarial y prospectiva, para adquirir mayor conocimiento y herramientas aplicables a su realidad.

7.2. Asimismo, es recomendable que las micro y pequeñas empresas realicen autodiagnósticos periódicos para evaluar sus recursos, capacidades y procesos productivos, así como la calidad de sus insumos y la organización interna. Este análisis les permitirá detectar fortalezas, como sus recetas tradicionales, relaciones con proveedores locales y conocimientos artesanales, y oportunidades de mejora, como innovaciones en empaques o procesos de producción. Asimismo, deben gestionar sus recursos de manera eficiente y buscar mejorar su infraestructura y tecnologías básicas, con el fin de incrementar la calidad de sus productos y cumplir con los estándares del mercado. Fortalecer su estado situacional facilitará la diferenciación de sus productos en el mercado local y regional, además de abrir posibilidades para acceder a mercados más exigentes.

7.3. Adicionalmente, se recomienda que las micro y pequeñas empresas, en el fortalecimiento de sus capacidades, desarrollen técnicas sencillas de construcción de escenarios futuros, a través de talleres participativos con sus productores, en los que puedan visualizar diferentes posibilidades de mercado, cambios en las tendencias del consumo de alimentos andinos y riesgos climáticos. La elaboración de estos escenarios les permitirá anticiparse a

posibles escenarios adversos, como plagas, cambios climáticos o fluctuaciones en los precios, y planificar estrategias diversificadas en sus procesos y productos, asegurando así mayor resiliencia y sostenibilidad.

7.4. Además, es fundamental que las micro y pequeñas empresas desarrollen y formalicen un plan estratégico sencillo, en consonancia con su realidad productiva y comercial, que incluya metas realistas y acciones concretas a corto y mediano plazo. Este plan debe priorizar aspectos clave como la mejora en la calidad de los alimentos andinos, la innovación en presentaciones y empaques, y la apertura a nuevos mercados. Además, resulta esencial que promuevan reuniones periódicas para revisar sus avances y ajustar su estrategia según los cambios del entorno, la demanda y las oportunidades de mercado. La incorporación de un enfoque prospectivo en la formulación de sus estrategias permitirá optimizar recursos, fortalecer su identidad y potenciar su presencia en mercados locales, regionales y nacionales, garantizando, así, mayor sostenibilidad y crecimiento en su actividad productiva.

VIII. REFERENCIAS

- Ahworegba, A. H. (2017). The Role of Local Context in Headquarters–Subsidiaries Relationships: A Global Analysis of the Literature. *Journal of East-West Business*, 23(1), 71–103. <https://doi.org/10.1080/10669868.2016.1228554>
- Amador, J., & Cabral, S. (2016). Global value chains: a survey of drivers and measures. *Journal of Economic Surveys*, 30(2), 278–301. <https://doi.org/10.1111/joes.12097>
- Anderson, K. (2016). The Long History of Food Globalization. En K. Anderson, *Agricultural Trade, Policy Reforms, and Global Food Security* (pp. 39–60). Palgrave Macmillan US. https://doi.org/10.1057/978-1-137-46925-0_3
- Arend, R. J., & Lévesque, M. (2010). Is the Resource-Based View a Practical Organizational Theory? *Organization Science*, 21(4), 913–930. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0484>
- Ariyani, W., & Daryanto, A. (2018). Operationalization of Internal Analysis Using the VRIO Framework: Development of Scale for Resource and Capabilities Organization (Case Study: XYZ Company Animal Feed Business Unit). *Asian Business Research Journal*, 3(1), 9–14. <https://doi.org/10.20448/journal.518.2018.31.9.14>
- Arterton, F. C. (2023). Strategic Planning. En F. C. Arterton, *Strategy in Politics* (1a ed., pp. 61–90). Oxford University PressNew York. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197644836.003.0004>
- Aschemann-Witzel, J. (2015). Consumer perception and trends about health and sustainability: Trade-offs and synergies of two pivotal issues. *Current Opinion in Food Science*, 3, 6–10. <https://doi.org/10.1016/j.cofs.2014.08.002>
- Avadí, A., & Fréon, P. (2015). A set of sustainability performance indicators for seafood: Direct human consumption products from Peruvian anchoveta fisheries and

- freshwater aquaculture. *Ecological Indicators*, 48, 518–532.
<https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2014.09.006>
- Bakhshinejad, M. (2014). Porter's Competitive Advantage Model and its Application in Bottled Drinking Water in Iran. *Agricultura Tropica et Subtropica*, 47(2), 60–67.
<https://doi.org/10.2478/ats-2014-0008>
- Bannikov, V. B. (2022). Foresight as a Strategic Management Tool in the ICT Industry. *Business Inform*, 10(537), 225–230. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-225-230>
- Barghouthi, O. A. (2017). Analysis of Competitive Advantage of the Basic Industries in Palestine Based on the Porter's Diamond Model. *International Journal of Marketing Research Innovation*, 1(1), 25–39. <https://doi.org/10.46281/ijmri.v1i1.100>
- Bobadilla, L. G. (2023). *Prospectiva para mejorar la competitividad del café en la región Amazonas al 2030*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas]. <https://repositorio.untrm.edu.pe/handle/20.500.14077/3485>
- Bočková, N., & Meluzín, T. (2017). R&D investments as Possible Factors of Company's Competitiveness. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(6), 1857–1867. <https://doi.org/10.11118/actaun201664061857>
- Brecher, C., Özdemir, D., & Weber, A. R. (2017). Integrative Production Technology—Theory and Applications. En C. Brecher & D. Özdemir (Eds.), *Integrative Production Technology* (pp. 1–17). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-47452-6_1
- Bucci, R. V. (2014). Strategic Planning and Business Planning. En R. V. Bucci, *Medicine and Business* (pp. 87–102). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-04060-8_10

- Buzan, B. (2015). The English School: A neglected approach to International Security Studies. *Security Dialogue*, 46(2), 126–143.
<https://doi.org/10.1177/0967010614555944>
- Calabrese, A., & Costa, R. (2015). Strategic thinking and business innovation: Abduction as cognitive element of leaders' strategizing. *Journal of Engineering and Technology Management*, 38, 24–36. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2015.06.001>
- Castañeda, C. (2021). *Orientación del plan estratégico a través de la identificación de escenarios futuros, usando las técnicas y herramientas de la prospectiva estratégica, en el sector de energías renovables y la transformación energética mundial al 2050* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/21010>
- Čavlin, M., Žugić, R., & Prebiračević, V. (2017). Character of planning as management features. *Oditor - Casopis Za Menadzment, Finansije i Pravo*, 3(2), 102–113.
<https://doi.org/10.5937/Oditor1701102C>
- Chakraborty, M., Hasanuzzaman, M., Rahman, M., Khan, Md. A. R., Bhowmik, P., Mahmud, N. U., Tanveer, M., & Islam, T. (2020). Mechanism of Plant Growth Promotion and Disease Suppression by Chitosan Biopolymer. *Agriculture*, 10(12), 624.
<https://doi.org/10.3390/agriculture10120624>
- Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Sarigiannidis, L., & Theriou, G. (2018). The role of firm-specific factors in the strategy-performance relationship: Revisiting the resource-based view of the firm and the VRIO framework. *Management Research Review*, 41(1), 46–73. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2016-0243>
- Chen, Y., Jiang, X., Wang, Y., & Zhuang, D. (2018). Spatial characteristics of heavy metal pollution and the potential ecological risk of a typical mining area: A case study in

- China. *Process Safety and Environmental Protection*, 113, 204–219.
<https://doi.org/10.1016/j.psep.2017.10.008>
- Chung, A. R. (2014). Cientificidad de la prospectiva: Discusiones sobre su objeto de estudio. *Industrial Data*, 15(2), 116. <https://doi.org/10.15381/idata.v15i2.6382>
- Cody, K. (2015). “La misma realidad de cada lugar es diferente” (“The same reality of each place is different”): A Case Study of an Organic Farmers Market in Lima, Peru. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 1–17.
<https://doi.org/10.5304/jafscd.2015.052.011>
- Comanescu, E. L., Ponea-Radu, I. A., Petre-Stan, C., & Ponea, M. G. (2018). Competitiveness of Companies in the Competitive Environment—The Essential Question of Performance Management. *International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 24(1), 273–278. <https://doi.org/10.1515/kbo-2018-0043>
- Cortez-Zaga, C., Casas-Llamarca, V., & Shiguihara, P. (2019). Technological Model for the Exchange of Goods in the Peruvian Agricultural Business Sector Using the Smart Contracts and Blockchain. En Y. Iano, R. Arthur, O. Saotome, V. Vieira Estrela, & H. J. Loschi (Eds.), *Proceedings of the 4th Brazilian Technology Symposium (BTSym '18)* (Vol. 140, pp. 585–593). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-16053-1_57
- Czajka, K., Kawalec, W., Król, R., & Sówka, I. (2022). Modelling and Calculation of Raw Material Industry. *Energies*, 15(14), 5035. <https://doi.org/10.3390/en15145035>
- Dereli, D. D. (2017). Technology management in global competition and competitive advantage. *Pressacademia*, 4(1), 313–318.
<https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.549>
- Diaz-Osborn, N., & Osborn, S. (2016). Organizational structure and business and technology strategy of food companies to optimize development of foods for consumers with

- specific dietary needs. En *Developing Food Products for Consumers with Specific Dietary Needs* (pp. 43–62). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100329-9.00003-7>
- Dionisio, M. A. (2017). Strategic Thinking: The Role in Successful Management. *Journal of Management Research*, 9(4), 44. <https://doi.org/10.5296/jmr.v9i4.11448>
- Dobes, V., Fresner, J., Krenn, C., Růžicka, P., Rinaldi, C., Cortesi, S., Chiavetta, C., Zilahy, G., Kochański, M., Grevenstette, P., De Graaf, D., & Dorer, C. (2017). Analysis and exploitation of resource efficiency potentials in industrial small and medium-sized enterprises – Experiences with the EDIT Value Tool in Central Europe. *Journal of Cleaner Production*, 159, 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.017>
- Escrihuela-Villar, M., & Guillén, J. (2014). On the Relationship Between Innovation and Product Market Competition: Innovation and Market Competition. *Japanese Economic Review*, 65(4), 543–557. <https://doi.org/10.1111/jere.12033>
- Flak, O., & Głód, G. (2015). Wyniki konkurencyjności przedsiębiorstw według barometru biznesu w 2014 w polsce, czechach i na słowacji. *Acta Universitatis Nicolai Copernici Zarządzanie*, 42(2), 111. https://doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2015.023
- Folarin, K. (2021). Organizational Change and Strategic Thinking. *Journal of Strategic Management*, 6(1). <https://doi.org/10.47672/jsm.672>
- Fontana, A., De Los Ríos Carmenado, I., Villanueva-Penedo, J., Ulloa-Salazar, J., & Santander-Peralta, D. (2018). Strategy for the Sustainability of a Food Production System for the Prosperity of Low-Income Populations in an Emerging Country: Twenty Years of Experience of the Peruvian Poultry Association. *Sustainability*, 10(11), 4035. <https://doi.org/10.3390/su10114035>
- Forigua, L. G. (2018). *Construcción de escenarios prospectivos aplicados a la planificación estratégica territorial: Una alternativa para el manejo de la incertidumbre en la toma*

de decisiones [Tesis de maestría, Universidad Nacional de La Plata].

<https://doi.org/10.35537/10915/68859>

Freier, N. (2012). *Known Unknowns: Unconventional “Strategic Shocks” in Defense Strategy Development*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Galindo, L. M., Alatorre Bremont, J. E., & ReyesMartínez, O. (2015). Adaptación al cambio climático a través de la elección de cultivos en Perú. *El Trimestre Económico*, 82(327), 489–519. <https://doi.org/10.20430/ete.v82i327.197>

Ghasemi, I., Abdi, E., Yaghmaei, O., & Nemati, R. (2015). Effects of Competitive Advantage on Companies Superiority in the Global Market. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 57, 65–73.
<https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ILSHS.57.65>

Gnjidić, V. (2018). Interdependence of company’s industrial competitive position and its strategic orientation: A dynamic theoretical model. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 23(2), 103–122.
<https://doi.org/10.30924/mjcmi/2018.23.2.103>

Golijan, J., & Dimitrijević, B. (2018). Global organic food market. *Acta Agriculturae Serbica*, 23(46), 125–140. <https://doi.org/10.5937/AASer1846125G>

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242–267.
<https://doi.org/10.36390/telos211.12>

Grüning, D. J., & Krueger, J. I. (2021). Strategic Thinking: A Random Walk Into the Rabbit Hole. *Collabra: Psychology*, 7(1), 24921. <https://doi.org/10.1525/collabra.24921>

Guisan, M.-C. (2017). Manufacturing and economic development in the world for 2000-2015: main features and challenges. *Revista Galega de Economía*, 26(3), 73–98.
<https://doi.org/10.15304/rge.26.3.4482>

- Hair, N., Wetsch, L. R., Hull, C. E., Perotti, V., & Hung, Y.-T. C. (2012). Market orientation in digital entrepreneurship: advantages and challenges in a web 2.0 networked world. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 09(06), 1250045. <https://doi.org/10.1142/S0219877012500459>
- Halla, N., Fernandes, I. P., Heleno, S. A., Costa, P., Boucherit-Otmani, Z., Boucherit, K., Rodrigues, A. E., Ferreira, I. C. F. R., & Barreiro, M. F. (2018). Cosmetics Preservation: A Review on Present Strategies. *Molecules*, 23(7), 1571. <https://doi.org/10.3390/molecules23071571>
- Heisey, P. W., & Norton, G. W. (2007). Chapter 53 Fertilizers and other farm chemicals. En *Handbook of Agricultural Economics* (Vol. 3, pp. 2741–2777). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1574-0072\(06\)03053-2](https://doi.org/10.1016/S1574-0072(06)03053-2)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). McGraw-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/2707>
- Holah, J. (2014). Hygiene in Food Processing and Manufacturing. En *Food Safety Management* (pp. 623–659). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-381504-0.00024-X>
- Huang, X., Hu, Z., Liu, C., Yu, D., & Yu, L. (2016). The relationships between regulatory and customer pressure, green organizational responses, and green innovation performance. *Journal of Cleaner Production*, 112, 3423–3433. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.106>
- Janiszewski, C., & Warlop, L. (2017). Valuing Resource Valuation in Consumer Research: An Introduction. *Journal of the Association for Consumer Research*, 2(1), 1–4. <https://doi.org/10.1086/690601>

- Ju, R., Buldakova, N. V., Sorokoumova, S. N., Sergeeva, M. G., Galushkin, A. A., Soloviev, A. A., & Kryukova, N. I. (2017). Foresight Methods in Pedagogical Design of University Learning Environment. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(8). <https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.01003a>
- Karaxha, MSc. H., & Kristo, Dr. Sc. I. (2016). The Logistics and Management of Distribution Channels – The Case of Kosovo. *ILIRIA International Review*, 6(1), 37. <https://doi.org/10.21113/iir.v6i1.224>
- Kassar, H. J. M., & Al-Saqal, A. H. (2022). The impact of strategic foresight on achieving competitive advantage: A field study in a number of private colleges. *International journal of health sciences*, 2285–2300. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS9.12924>
- Khan, M. W. J., & Khalique, M. (2014). A Review of Empirical Studies of Strategic Planning. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2511555>
- Knott, P. J. (2015). Does VRIO help managers evaluate a firm's resources? *Management Decision*, 53(8), 1806–1822. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2014-0525>
- Kobayashi, Y., Takayasu, H., Havlin, S., & Takayasu, M. (2019). Time evolution of companies towards a stable scaling curve obtained from flow diagrams in three-dimensional phase space. *New Journal of Physics*, 21(4), 043038. <https://doi.org/10.1088/1367-2630/ab0e55>
- Kowalczyk, I., Stangierska, D., Gębski, J., Tul-Krzyszczuk, A., & Zmudczyńska, E. (2021). Digital Consumers in the Foodservices Market. *Sustainability*, 13(13), 7403. <https://doi.org/10.3390/su13137403>
- Kreimeyer, M., Stölzle, M. G., Dausch, V., Kreimeyer, M., Stölzle, M. G., & Dausch, V. (2025). Product Life Cycle. En *Product Lifecycle Management*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1007497>

- Kristiansen, M., & Bloch-Poulsen, J. (2019). Does organizational action research have a future? *International Journal of Action Research*, 15(3–2019), 180–197.
<https://doi.org/10.3224/ijar.v15i3.02>
- Krzakiewicz, K., & Cyfert, S. (2018). Potential for imitation as a dynamic capability of organisation. *Management*, 22(1), 1–10. <https://doi.org/10.2478/manment-2018-0001>
- Kvasha, T., Musina, L., & Ukrainian Institute of Scientific and Technical Expertise and Information. (2021). Foresight as a tool of public administration in the field of science, technology and innovation. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 8(1), 90–97. <https://doi.org/10.23939/eem2021.01.090>
- Lakra, N. R. (2016). Assessment of employee training: The case of steel industry in India. *The IUP Journal of Management Research : IJMR, The IUP Journal of Management Research : IJMR. - Hyderabad : Icfai University Press, ISSN 0972-5342, ZDB-ID 2521149-3. - Vol. 15.2016, 4, p. 59-75, 15(4), 59.*
- Langemeier, M. (2016). Identification of Unique Resources. *Farmdoc Daily*, 6(105).
<https://farmdocdaily.illinois.edu/2016/06/identification-of-unique-resources.html>
- Langendahl, P.-A., Cook, M., & Potter, S. (2016). Sustainable innovation journeys: Exploring the dynamics of firm practices as part of transitions to more sustainable food and farming. *Local Environment*, 21(1), 105–123.
<https://doi.org/10.1080/13549839.2014.926869>
- Lee, E. S. T., & Yazdanifard, R. (2015). How the Adaptation of Evolving Technology can cope with the ever changing Demand of Consumers? *Journal of Research in Marketing*, 4(2), 304. <https://doi.org/10.17722/jorm.v4i2.116>
- Lee, J., & Pati, N. (2017). A study of the effect of corporate diversification strategy on technological innovation and strength in technology-oriented multinational

- corporations across countries. *International Journal of Business Innovation and Research*, 13(1), 1. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2017.083262>
- Lee, K. L., & Lim, C. P. (2019). Big Data and Predictive Analytics Capabilities: A Review of Literature on Its Impact on Firm's Financial Performance. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i22.5111>
- Lee, S.-Y., Qiu, L., & Whinston, A. (2014). Manipulation: Online Platforms' Inescapable Fate. *ICIS 2014 Proceedings*. <https://aisel.aisnet.org/icis2014/proceedings/EconomicsandValue/2>
- Leemann, N., & Kanbach, D. K. (2022). Toward a taxonomy of dynamic capabilities – a systematic literature review. *Management Research Review*, 45(4), 486–501. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0066>
- Lennox, E., & Gowdy, J. (2014). Ecosystem governance in a highland village in Peru: Facing the challenges of globalization and climate change. *Ecosystem Services*, 10, 155–163. <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2014.08.007>
- Li, W., Spachos, P., Chignell, M., Leon-Garcia, A., Zucherman, L., & Jiang, J. (2018). A quantitative relationship between Application Performance Metrics and Quality of Experience for Over-The-Top video. *Computer Networks*, 142, 194–207. <https://doi.org/10.1016/j.comnet.2018.05.020>
- Lodorfos, G., Konstantopoulou, A., Kostopoulos, I., & Essien, E. E. (2018). Food and Drink Industry in Europe and Sustainability Issues. En E. Rudawska (Ed.), *The Sustainable Marketing Concept in European SMEs* (pp. 121–140). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78754-038-520180006>
- Lubis, N. W. (2022). Resource Based View (RBV) in Improving Company Strategic Capacity. *Research Horizon*, 2(6), 587–596. <https://doi.org/10.54518/rh.2.6.2022.587-596>

- Mariano, S., & Casey, A. (2016). The Dynamics of Organizational Routines in a Startup: The Ereda Model. *European Management Review*, 13(4), 251–274.
<https://doi.org/10.1111/emre.12080>
- Masárová, G., Štefániková, L., & Rypáková, M. (2015). The Necessity of Obtaining Information Through Marketing Research in the Field of Pharmaceutical Companies on the Slovak Market. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1480–1484.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00356-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00356-1)
- Menéndez, J. M., & Montes, J. L. (2016). What contributes to adaptive company resilience? A conceptual and practical approach. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(4), 17–20. <https://doi.org/10.1108/DLO-10-2015-0080>
- Motaroki, N. J., & Odollo, L. (2016). *An Assessment of Resource Based Competitive Strategy on Operational Performance: A Case of Mumias Sugar Company, Kenya* (SSRN Scholarly Paper No. 3729858). Social Science Research Network.
<https://papers.ssrn.com/abstract=3729858>
- Mugera, H. K. (2015). *Commodity Price Volatility: Causes, Effects and Implications* [TRENTO]. <https://iris.unitn.it/handle/11572/369100>
- Mwai, G. M., Namada, J. M., & Katuse, P. (2018). Influence of Organizational Resources on Organizational Effectiveness. *American Journal of Industrial and Business Management*, 08(06), 1634–1656. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2018.86109>
- Nićin, N., Bulatović, A., & Grbić, V. (2020, enero 16). The role of management in management of companies. *ERAZ 2026*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31410/eraz.2018.401>
- Noblecilla, M. S. (2017). *El modelo prospectivo estratégico por escenarios y su influencia en el desarrollo organizacional en las comercializadoras de camarón de las ciudades de Machala y Santa Rosa, provincia de El Oro, Ecuador* [Tesis de doctorado,

Universidad Nacional Mayor de San Marcos].

https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNMS_fad8abdb7e8390b9d1e159617bbf7ca7/Details

Obadi, M., Zhang, J., He, Z., Zhu, S., Wu, Q., Qi, Y., & Xu, B. (2022). A review of recent advances and techniques in the noodle mixing process. *LWT*, 154, 112680.

<https://doi.org/10.1016/j.lwt.2021.112680>

Olunike, A. A. (2014). Storage, Preservation and Processing of Farm Produce. *Food Science and Quality Management*, 27(0), 28.

Ordinola, M. (2016). Innovaciones y desarrollo: El caso de la Cadena de la Papa en el Perú.

Revista Latinoamericana de la Papa, 16(1), 39–57.

<https://doi.org/10.37066/ralap.v16i1.167>

Orr, S., & Hunter, P. (2022). *The Corporation of the Future* (1a ed.). Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9781003183679>

Ortega, A. A. C. (2020). Desakota 2.0: Worlding hybrid spaces in the global urban. *Urban Geography*, 41(5), 668–681. <https://doi.org/10.1080/02723638.2020.1745517>

Oseda, D., Arauco, F. O., Ormeño, P. J., Pastor, J. C., & Astohuaman, A. D. (2019).

Prospectiva dinámica para la formulación de estrategias para la generación y desarrollo del empleo en la región Junín. *Repositorio de revistas de la Universidad Privada De Pucallpa*, 3(01). <https://doi.org/10.37292/riccva.v3i01.91>

Osorio, L. (2018). *Plan de desarrollo estratégico para mejorar el manejo postcosecha y la comercialización de las fruta en Nuevo Valle Pampa la Carbonera-distrito de Nuevo Chimbote* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Santa].

https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNSR_b993f1d2d1f98edc2e0ca16a050de40f

- Pacheco, D. A. J., Manoel Júnior, M. L., Cabrera, R. S., & Domingues, J. (2016). Implicações da análise v-a-t da teoria das restrições na gestão da cadeia de suprimentos. *Revista Gestão Inovação e Tecnologias*, 6(1), 2734–2755.
<https://doi.org/10.7198/S2237-0722201600010002>
- Panfilova, O., Okrepilov, V., & Kuzmina, S. (2018). Globalization impact on consumption and distribution in society. *MATEC Web of Conferences*, 170, 01032.
<https://doi.org/10.1051/matecconf/201817001032>
- Peshev, N. (2020). Reputation as an Intangible Asset. *Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Economic Sciences Series*, 9(1), 80–87.
<https://doi.org/10.36997/IJUSV-ESS/2020.9.1.80>
- Pino, M., Tabanera, J., & Serna, P. (2019). From ergodic to non-ergodic chaos in Rosenzweig–Porter model. *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*, 52(47), 475101. <https://doi.org/10.1088/1751-8121/ab4b76>
- Pipoli, G., Fuchs, R. M., & Priale, M. A. (2014). Sustainable HRM in Peruvian Companies: An Exploratory Study. En I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management* (pp. 359–377). Springer Berlin Heidelberg.
https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8_16
- Pournaghi, R., & Nemati-Anaraki, L. (2015). The Mutual Role of Scientometrics and Foresight – A Review. *Collnet Journal of Scientometrics and Information Management*, 9(2), 145–160. <https://doi.org/10.1080/09737766.2015.1069950>
- Purwanto, J., Nasution, R. A., & Anggoro, Y. (2023). A Literature Review and Conceptual Framework on Corporate Strategic Foresight – What Value Created as a Source of Competitive Advantage in the Automotive Industry. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 23(2), 221–240. <https://doi.org/10.25124/jmi.v23i2.5631>

- Ramalingam, T., Karim, J. A., Piaralal, S., & Singh, B. (2015). Creativity and Innovation (Organizational Factor) Influence on Firm Performance: An Empirical Study on Malaysian Telecommunication Mobile Network Operators. *American Journal of Economics*, 5(2), 194–199.
- Ramírez, M. E. (Ed.). (2015). *Tendencias de innovación en la ingeniería de alimentos* (1a ed.). OmniaScience. <https://doi.org/10.3926/oms.295>
- Rauffet, P., Cunha, C. D., & Bernard, A. (2016). Managing resource learning in distributed organisations with the organisational capability approach. *International Journal of Technology Management*, 70(4), 300. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2016.075902>
- Renzi, A. B., & Freitas, S. (2015). The Delphi Method for Future Scenarios Construction. *Procedia Manufacturing*, 3, 5785–5791. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.826>
- Rieley, J. B. (2016). Securing the Organization's Future by Learning From Its Past. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(4), 67–75. <https://doi.org/10.1002/joe.21685>
- Rodriguez, Y. I. (2023). *Planeamiento prospectivo estratégico para la competitividad en la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga]. <http://repositorio.unsch.edu.pe/handle/UNSCH/6092>
- Román, J. A., Rodríguez, S., Corchado, J. M., Carrascosa, C., & Ossowski, S. (2015). Specialization: A New Way to Improve Intelligent Systems. *International Journal of Artificial IntelligenceTM*, 13(1), 58–73.
- Rossi, R. M., & Silva, A. L. D. (2015). Proposição de um método gerencial para a análise interna das organizações. *Revista de Gestão*, 22(1), 41–60. <https://doi.org/10.5700/rege550>
- Rothaermel, F. T. (2016). Competitive Advantage in Technology Intensive Industries. En M. C. Thursby (Ed.), *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation & Economic*

Growth (Vol. 26, pp. 233–256). Emerald Group Publishing Limited.

<https://doi.org/10.1108/S1048-473620160000026008>

Rubiano, V. M., & Camelo, C. E. (2018). *Prospectiva estratégica para la identificación de oportunidades de innovación en la empresa Electrificadora del Huila S.A. al año 2028* [Tesis de maestría, Bogotá : Universidad Externado de Colombia, 2018.].

<https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/677>

Ruffner, J., & Spescha, A. (2018). The Impact of Clustering on Firm Innovation. *CESifo Economic Studies*, 64(2), 176–215. <https://doi.org/10.1093/cesifo/ify009>

Rzepka, A., & Olak, A. J. (2018). Innovation as an immanent attribute of an agile enterprise. *Ekonomia i Prawo*, 17(2), 211. <https://doi.org/10.12775/EiP.2018.015>

Saad, D. D. M. Z. B. S. (2018). Impact of Employee Motivation on Work Performance. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 8(3).

<https://doi.org/10.29322/IJSRP.8.3.2018.p7544>

Sabourin, V. (2020). The resources-based view and innovation: some research propositions. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 03(03), 83–92.

<https://doi.org/10.35409/IJBMER.2020.3180>

Sacio-Szymańska, A., & Nosarzewski, K. (2019). Anticipating and Managing Change in Large Organization Strategic Environment: Using Foresight and Organizational Policy to Enable Futures Literate Decision-Making. En D. A. Schreiber & Z. L. Berge (Eds.), *Futures Thinking and Organizational Policy* (pp. 133–155). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-94923-9_7

Sameera, H. (2018). Do Resource Based View Spur Firm Performance? A Literature Review. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3280094>

- Schriber, S., & Löwstedt, J. (2015). Tangible resources and the development of organizational capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, 31(1), 54–68.
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.05.003>
- Seaborn, T., Griffith, D., Kliskey, A., & Caudill, C. C. (2021). Building a bridge between adaptive capacity and adaptive potential to understand responses to environmental change. *Global Change Biology*, 27(12), 2656–2668.
<https://doi.org/10.1111/gcb.15579>
- Shapovalenko, O., & Kustov, L. (2019). Features of corn consumption in the food production industry. *Grain Products and Mixed Fodder's*, 19(1), 28–36.
<https://doi.org/10.15673/gpmf.v19i1.1318>
- Sizova, D. A., Sizova, T. V., Basic Department of Economic Analysis and Corporate Management of Production and Export of High-Technological Products of Rostec State Corporation, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Volobuev, N. A., & Basic Department of Economic Analysis and Corporate Management of Production and Export of High-Technological Products of Rostec State Corporation, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow. (2022). Intangible resources as a tool to increase the company's competitiveness. *Lizing (Leasing)*, (5), 51–56.
<https://doi.org/10.33920/VNE-03-2205-07>
- Staniskis, J. K., & Katiliute, E. (2017). Systems Approach to Resource Efficient and Cleaner Production Solutions: Method and Implementation. En M. Matsumoto, K. Masui, S. Fukushige, & S. Kondoh (Eds.), *Sustainability Through Innovation in Product Life Cycle Design* (pp. 385–398). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0471-1_26
- Steiner, F., & Wellige, M. (2014). Strategic Capabilities to Manage High-Variety Production Environments: The Role of Underlying Activities and Organizational Resources. En

- T. D. Brunoe, K. Nielsen, K. A. Joergensen, & S. B. Taps (Eds.), *Proceedings of the 7th World Conference on Mass Customization, Personalization, and Co-Creation (MCPC 2014), Aalborg, Denmark, February 4th—7th, 2014* (pp. 487–504). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-04271-8_41
- Störmer, E., Bontoux, L., Krzysztofowicz, M., Florescu, E., Bock, A.-K., & Scapolo, F. (2020). Foresight – Using Science and Evidence to Anticipate and Shape the Future. *En Science for Policy Handbook* (pp. 128–142). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-822596-7.00012-7>
- Sugiati, T., Dewi, D. M., & Dewi, M. S. (2019). Analyzing A Product's Competitiveness Based On The Customer's Value. *Restaurant Business*, 118(11), 448–455. <https://doi.org/10.26643/rb.v118i11.11073>
- Suzuki, K. (2015). Legal enforcement against illegal imitation in developing countries. *Journal of Economics*, 116(3), 247–270. <https://doi.org/10.1007/s00712-015-0436-6>
- Tobin, D., Bates, R., Brennan, M., & Gill, T. (2018). Peru potato potential: Biodiversity conservation and value chain development. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 33(1), 19–32. <https://doi.org/10.1017/S1742170516000284>
- Tostes, M., Motta, C., & Villavicencio, A. (2017). The plan of action of the agriculture and irrigation sector against climate change: an opportunity to articulate efforts. *European Journal of Sustainable Development*, 6(4). <https://doi.org/10.14207/ejsd.2017.v6n4p444>
- Tsekeris, T. (2017). Global value chains: Building blocks and network dynamics. *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications*, 488, 187–204. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2017.06.019>

- Valdés, A., & Garrigós, M. C. (2016). Carbohydrate-Based Advanced Biomaterials for Food Sustainability: A Review. *Materials Science Forum*, 842, 182–195.
<https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/MSF.842.182>
- Verbitsky, A. A. (1991). Contextual learning technologies in the system of continuous professional education. *International Journal of Continuing Engineering Education and Life Long Learning*, 1(3), 263–268.
- Wang, K., Petraki, E., & Abbass, H. (2016). Evolving Narrations of Strategic Defence and Security Scenarios for Computational Scenario Planning. En R. Abielmona, R. Falcon, N. Zincir-Heywood, & H. A. Abbass (Eds.), *Recent Advances in Computational Intelligence in Defense and Security* (Vol. 621, pp. 635–661). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-26450-9_23
- Wilczek, M. (2014). Focusing on Core Competencies and Divestment. En F. Abolhassan (Ed.), *The Road to a Modern IT Factory* (pp. 111–115). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-40219-7_14
- Yu, L. J., & Brooks, M. S.-L. (2016). Food Industry Protein By-Products and Their Applications. En *Protein Byproducts* (pp. 120–132). Elsevier.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-802391-4.00007-0>
- Zamudio, A. (2015). Análisis del retorno de la inversión en la gestión comercial de los supermercados en el Perú. *Sinergia e Innovación*, 3(1), 134.
<https://doi.org/10.19083/sinergia.2015.414>
- Zhao, M., Park, S. H., & Zhou, N. (2014). MNC strategy and social adaptation in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 45(7), 842–861.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2014.8>

IX. ANEXOS

Anexo A. Instrumento de Recolección de datos

Matriz FODA

MARQUE USTED DEL 1 AL 5, CUÁN DE ACUERDO SE ENCUENTRA CON ESTAS AFIRMACIONES

FORTALEZAS	1	2	3	4	5
La empresa posee recursos financieros adecuados					
La empresa es un reconocido en el mercado					
La empresa se encuentra aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las presiones competitivas					
La empresa cuenta con ventaja tecnológica					
La empresa tiene ventajas en costos					
La empresa tiene campañas de publicidad					
La empresa posee habilidades para la innovación de productos					
La empresa cuenta con una dirección adecuada					
La empresa posee una posición ventajosa en la curva de experiencia					
La empresa tiene mejor capacidad de fabricación					
La empresa posee habilidades tecnológicas					
DEBILIDADES					
La empresa cuenta con instalaciones adecuadas					
La empresa posee una rentabilidad satisfactoria					
Existe falta de oportunidad y talento gerencial en la empresa					
Hay problemas operativos internos					
La empresa ofrece una limitada línea de productos					
La empresa tiene una imagen débil imagen en el mercado					
OPORTUNIDADES					
La empresa puede atender a grupos adicionales de clientes					
La empresa podría ingresar en nuevos mercados o segmentos					
La empresa podría expandir la línea de productos					
La empresa podría superar barreras comerciales en otros mercados					
La empresa podría tener un crecimiento más rápido en el mercado					
AMENAZAS					
La empresa se vería afectada con la entrada de competidores con costos menores					
La empresa se vería afectada con el incremento en las ventas de productos sustitutos					
La empresa podría tener un crecimiento más lento en el mercado					
La empresa se ve afectada con requisitos reglamentarios costosos.					
La empresa es vulnerable a la recesión y ciclo empresarial					
La empresa se vería afectada con un cambio en las necesidades y gustos de los compradores					

Análisis Pestel

MARQUE USTED DEL 1 AL 5, CUÁN DE ACUERDO SE ENCUENTRA CON ESTAS AFIRMACIONES

POLÍTICOS	1	2	3	4	5
La empresa contempla el período gubernamental y cambios al realizar su planificación anual					
La empresa aprovecha las políticas gubernamentales de fomento a la inversión					
La empresa sigue las políticas gubernamentales de política fiscal					
La empresa comprende las políticas gubernamentales de comercio exterior					
La empresa comprende y aprovecha los tratados comerciales					
La empresa conoce los movimientos políticos nacionales y sus posibles repercusiones en su actividad					
La empresa comprende las alianzas políticas y sus posibles repercusiones en su actividad					
La empresa reconoce al Estado como un potencial socio y/o cliente					
ECONÓMICOS					
La empresa tiene conocimiento de las tendencias de la productividad nacional					
La empresa considera a la inflación en sus finanzas					
La empresa considera a las tasas de interés en sus finanzas					
La empresa comprende el mercado laboral actual					
La empresa comprende las dinámicas de la demanda interna y externa en relación a su producto					
La empresa comprende las dinámicas de la oferta interna y externa en relación a su producto					
SOCIALES					
La empresa considera el nivel de vida de la población en sus actividades					
Al ofertar sus productos, la empresa tiene conocimiento de la situación demográfica de la población					
La empresa conoce de movimientos migratorios y sus repercusiones en su sector					
Al ofertar sus productos, la empresa tiene conocimiento de los estilos de vida de la población					
La empresa considera la movilidad laboral y social al planificar sus actividades					
Es importante para la empresa nivel cultural de la población para el desarrollo de sus actividades					
Al ofertar sus productos, la empresa tiene conocimiento de los hábitos de compra de la población					
TECNOLÓGICOS					
La empresa conoce y aprovecha los incentivos a la ciencia, tecnología e innovación					
La empresa conoce y aprovecha las innovaciones del mercado					
La empresa conoce y aprovecha los programas y ayudas a la inversión tecnológica					
La empresa comprende el reemplazo constante de tecnología y lo usa a su favor					
La empresa está al tanto de la transformación digital en su sector					
ECOLÓGICOS O AMBIENTALES					
La empresa cuida su consumo de recursos no renovables					
La empresa comprende la escasez de materias primas y las usa de manera eficiente					
La empresa tiene una política de reciclaje y manejo de residuos					
La empresa tiene conciencia social ecológica					
LEGALES					
La empresa comprende y sigue el marco legal del sector					
La empresa está al tanto de los posibles cambios en el marco legal					
La empresa comprende y sigue la reglamentación nacional					
La empresa comprende y cumple los decretos municipales referidos a su sector					

PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

MARQUE USTED DEL 1 AL 5, CUÁN DE ACUERDO SE ENCUENTRA CON ESTAS AFIRMACIONES

ANÁLISIS ACTUAL DE LA EMPRESA	1	2	3	4	5
La empresa realiza análisis del entorno externo					
La empresa realiza análisis del entorno interno					
Tiene la empresa nueva maquinaria con tecnología de punta					
La empresa ha adquirido nuevos instrumentos informáticos y tecnológicos para el área administrativa					
Tiene la empresa mejoras en la infraestructura y clima laboral					
Tiene la empresa políticas y reglamentos que genere cultura organizacional					
La empresa invierte en capacitación para su personal					
La empresa desarrolla planes estratégicos					
La empresa realiza el análisis FODA de su mercado					
La empresa realiza análisis estadístico sobre los factores del FODA					
La empresa realiza análisis por escenarios futuros sobre las variables del FODA					
La empresa elabora estrategias basados en los escenarios futuros					
La empresa elabora planes de acción sobre las estrategias hacia un camino futuro deseado					
CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS					
La empresa realiza análisis de los factores críticos de éxito					
La empresa elabora hipótesis alternativas como escenarios futuros					
La empresa construye escenarios de futuros factibles alternativos					
La empresa construye escenarios de futuros deseados alternativos					
ESTABLECIMIENTOS DE ESTRATEGIAS					
Tiene la empresa una misión explícita y conocida					
Tiene la empresa una visión establecida					
Tiene la empresa objetivos de largo plazo					
Tiene la empresa objetivos de corto plazo					
Tiene indicadores de gestión para evaluar					

COMPETITIVIDAD

MARQUE USTED DEL 1 AL 5, CUÁN DE ACUERDO SE ENCUENTRA CON ESTAS AFIRMACIONES

ESTRATEGIA EMPRESARIAL	1	2	3	4	5
La organización define objetivos claros y medibles					
La empresa se encuentra localizada estratégicamente					
Los productos, servicios y atención al cliente se encuentran personalizados					
Existen estrategias claras en la organización					
La empresa planifica financieramente a mediano y a largo plazo					
La organización tiene y practica valores éticos que guían sus actividades					
DEMANDA					
La empresa ofrece precios competitivos					
La empresa atiende de manera organizada a sus clientes					
La empresa planifica y se asegura la calidad de sus procesos y productos y/o servicios					

Los clientes identifican el producto y el servicio con la marca de la organización					
La empresa cumple con las normativas legales y tributarias					
Los clientes perciben que la empresa brinda garantía en sus servicios y/o productos					
PRODUCCIÓN Y OFERTA					
La empresa tiene experiencia en la industria					
La empresa posee buenas relaciones con los proveedores					
La empresa tiene disponibilidad de insumos					
La empresa divide las tareas adecuadamente					
La empresa tiene un sistema de control de inventario eficiente					
La empresa capacita y promociona a su personal					
La empresa practica el manejo ecológico de sus desperdicios					
SECTORES CONEXOS					
La empresa participa en ferias y exposiciones					
La empresa posee poder de negociación en la industria					
La empresa realiza negocios conjuntos con otras organizaciones					
La empresa tiene acceso a innovaciones tecnológicas					
La empresa alcanza acuerdos con los proveedores					
EXTERNOS					
La empresa posee mano de obra calificada					
La empresa respeta las regulaciones existentes con respecto a la competencia					
La empresa tiene oportunidades de financiamiento					
La empresa se encuentra estable en el presente contexto económico					
La empresa respeta las regulaciones con respecto a sus actividades					
La empresa considera que tiene seguridad jurídica en la zona					

Anexo B. Validación y confiabilidad de instrumento

CERTIFICADO DE VALIDEZ

Cuestionario de Prospectiva Estratégica y Competitividad

Título de Investigación "LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PROCESADORAS DE ALIMENTOS ANDINOS EN EL VALLE DEL MANTARO – 2025"

DATOS GENERALES

Apellidos y nombre del validador: Aliaga Balbín, Hélida

DNI: 20007093

Grado Académico: Dr. en Administración de Negocios Globales

Institución principal: Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Centro del Perú

Título Profesional: Licenciada en Administración

Marcar con X según corresponda

Indicadores	Criterios	Mejorar	Cumple
Claridad	El ítem se comprende, está formulado en lenguaje claro propio del estudio.		X
Suficiencia	Considera suficientes factores y/o aspectos necesarios para analizar el fenómeno observado		X
Coherencia	Existe una lógica en la secuencialidad en los pasos a seguir al analizar el fenómeno		X
Pertinencia	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación		X

OPCIÓN DE APLICABILIDAD. Marque con un X

Aplicable	X	Aplicable con mejoras		No aplicable	
-----------	---	-----------------------	--	--------------	--


 Dra. Héliida Aliaga Balbín
 Profesional que valida

CERTIFICADO DE VALIDEZ

Cuestionario de Prospectiva Estratégica y Competitividad

Título de Investigación "LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PROCESADORAS DE ALIMENTOS ANDINOS EN EL VALLE DEL MANTARO – 2025"

DATOS GENERALES

Apellidos y nombre del validador: YABAR VILLANUEVA, EMILIO FREDY

DNI: 20051296

Grado Académico: Dr. en Ciencias e Ingeniería Biológicas

Institución principal: Facultad de Ingeniería en Industrias Alimentarias de la Universidad Nacional del Centro del Perú

Título Profesional: Ingeniero en Industrias Alimentarias

Marcar con X según corresponda

Indicadores	Criterios	Mejorar	Cumple
Claridad	El tema se comprende, está formulado en lenguaje claro propio del estudio.		X
Suficiencia	Considera suficientes factores y/o aspectos necesarios para analizar el fenómeno observado		X
Coherencia	Existe una lógica en la secuencialidad en los pasos a seguir al analizar el fenómeno		X
Pertinencia	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación		X

OPCIÓN DE APLICABILIDAD. Marque con un X

Aplicable	X	Aplicable con mejoras		No aplicable	
-----------	---	-----------------------	--	--------------	--



EMILIO FREDY YABAR VILLANUEVA
DNI 20051296

CERTIFICADO DE VALIDEZ

Cuestionario de Prospectiva Estratégica y Competitividad

Título de Investigación "LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PROCESADORAS DE ALIMENTOS ANDINOS EN EL VALLE DEL MANTARO – 2025"

DATOS GENERALES

Apellidos y nombre del validador: QUIÑONES PEINADO, FLORENCIO

DNI: 20085759 _____

Grado Académico: DOCTOR EN ADMINISTRACION _____

Institución principal: UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU. FCA

Título Profesional: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Marcar con X según corresponda

Indicadores	Criterios	Mejorar	Cumple
Claridad	El item se comprende, está formulado en lenguaje claro propio del estudio.		X
Suficiencia	Considera suficientes factores y/o aspectos necesarios para analizar el fenómeno observado		X
Coherencia	Existe una lógica en la secuencialidad en los pasos a seguir al analizar el fenómeno		X
Pertinencia	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación		X

OPCIÓN DE APLICABILIDAD. Marque con un X

Aplicable	APLICABLE	Aplicable con mejoras		No aplicable	
-----------	-----------	-----------------------	--	--------------	--



20085759

Los instrumentos fueron validados a través de la validación de contenido como menciona Hernández et al. (2010). En ese sentido los instrumentos fueron contruidos tomando como referencia la tesis de Noblecilla (2017). Asimismo, se realizó la validación por 3 expertos de la temática de investigación.

Anexo C. Alfa de Cronbach

Item	Muestra	Signo	Correlación item-test	Correlación item-rest	Promedio interitem correlación	Alfa
Ítem 1	66	+	0.23	0.18	0.14	0.90
Ítem 2	66	+	0.59	0.55	0.14	0.89
Ítem 3	66	+	0.56	0.52	0.14	0.89
Ítem 4	66	+	0.37	0.33	0.14	0.90
Ítem 5	66	+	0.50	0.46	0.14	0.89
Ítem 6	66	+	0.49	0.45	0.14	0.89
Ítem 7	66	+	0.51	0.48	0.14	0.89
Ítem 8	66	+	0.43	0.39	0.14	0.90
Ítem 9	66	+	0.28	0.23	0.14	0.90
Ítem 10	66	+	0.31	0.26	0.14	0.90
Ítem 11	66	+	0.46	0.42	0.14	0.89
Ítem 12	66	+	0.62	0.59	0.14	0.89
Ítem 13	66	+	0.36	0.32	0.14	0.90
Ítem 14	66	+	0.43	0.39	0.14	0.90
Ítem 15	66	+	0.57	0.54	0.14	0.89
Ítem 16	66	+	0.58	0.55	0.14	0.89
Ítem 17	66	+	0.50	0.46	0.14	0.89
Ítem 18	66	+	0.46	0.42	0.14	0.89
Ítem 19	66	+	0.62	0.59	0.14	0.89
Ítem 20	66	+	0.36	0.32	0.14	0.90
Ítem 21	66	+	0.43	0.39	0.14	0.90
Ítem 22	66	+	0.57	0.54	0.14	0.89
Ítem 23	66	+	0.79	0.77	0.14	0.89
Ítem 24	66	-	0.04	-0.01	0.15	0.90
Ítem 25	66	-	-0.01	-0.06	0.15	0.90
Ítem 26	66	-	0.05	0.00	0.15	0.90
Ítem 27	66	+	0.25	0.21	0.14	0.90
Ítem 28	66	+	0.09	0.04	0.15	0.90
Ítem 29	66	+	0.33	0.29	0.14	0.90
Ítem 30	66	+	0.45	0.42	0.14	0.89
Ítem 31	66	+	0.25	0.20	0.14	0.90
Ítem 32	66	+	0.14	0.09	0.15	0.90
Ítem 33	66	+	0.20	0.15	0.14	0.90
Ítem 34	66	+	0.36	0.31	0.14	0.90
Ítem 35	66	+	0.31	0.27	0.14	0.90
Ítem 36	66	+	0.31	0.26	0.14	0.90
Ítem 37	66	+	0.14	0.10	0.15	0.90
Ítem 38	66	+	0.29	0.25	0.14	0.90
Ítem 39	66	+	0.55	0.52	0.14	0.89
Ítem 40	66	+	0.63	0.60	0.14	0.89
Ítem 41	66	+	0.48	0.44	0.14	0.89
Ítem 42	66	+	0.39	0.34	0.14	0.90
Ítem 43	66	+	0.23	0.19	0.14	0.90
Ítem 44	66	+	0.18	0.13	0.15	0.90
Ítem 45	66	+	0.47	0.43	0.14	0.89

Item	Muestra	Signo	Correlación item-test	Correlación item-rest	Promedio interitem correlación	Alfa
Ítem 46	66	+	0.65	0.62	0.14	0.89
Ítem 47	66	+	0.63	0.60	0.14	0.89
Ítem 48	66	+	0.38	0.34	0.14	0.90
Ítem 49	66	+	0.56	0.52	0.14	0.89
Ítem 50	66	+	0.47	0.43	0.14	0.89
Ítem 51	66	+	0.44	0.40	0.14	0.90
Ítem 52	66	+	0.32	0.28	0.14	0.90
Ítem 53	66	+	0.50	0.46	0.14	0.89
Alfa			0.9			

Anexo D. Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Método
General. ¿Cuál es la influencia de la prospectiva estratégica en la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos en el Valle del Mantaro?	General. Determinar cómo la prospectiva estratégica influye en la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos en el Valle del Mantaro.	General. La prospectiva estratégica influye positivamente en la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos en el Valle del Mantaro.	Independiente: Prospectiva estratégica	Tipo: aplicada Nivel: explicativo Diseño: no experimental Población: 66 gerentes, dueños y personal enmarcado en decisiones estratégicas Muestra: 66 personas Método general: científico Técnica: entrevista Instrumento: Cuestionario
Específico 1. ¿Cuál es la influencia del estado situacional y la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos en el Valle del Mantaro?	Específico 1. Determinar la influencia del estado situacional y la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos en el Valle del Mantaro.	Específica 1. El estado situacional influye positivamente en la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos en el Valle del Mantaro.	Dimensiones: (1) Estado situacional; (2) Construcción de escenarios (3) Establecimiento de estrategias	
Específico 2. ¿Cuál es la influencia de la construcción de escenarios y la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos en el Valle del Mantaro?	Específico 2. Determinar la influencia de la construcción de escenarios y la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos en el Valle del Mantaro.	Específica 2. La construcción de escenarios influye positivamente en la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos en el Valle del Mantaro.	Dependiente: Competitividad	
Específico 3. ¿Cuál es la influencia de la construcción de escenarios y la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos en el Valle del Mantaro?	Específico 3. Determinar la influencia del establecimiento de estrategias y la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos en el Valle del Mantaro.	Específica 3. El establecimiento de estrategias influye positivamente en la competitividad de las empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos en el Valle del Mantaro.	Dimensiones: (1) Estrategia empresarial; (2) Demanda; (3) Producción y Oferta; (4) Sectores conexos; Externos	

Anexo E. MATRIZ FODA Y ESTRATEGIAS

MATRIZ FODA	
Factores Internos	Factores externos
Fortalezas	Oportunidades
1. Alta percepción de ventajas tecnológicas	1.Reconocimiento en el mercado y buena imagen pública
2. Capacidades productivas	2.Capacidad de atender a nuevos segmentos
3.Imagen y reconocimiento	3.Posibilidad de superar barreras comerciales y acceder a mercados internacionales
4.Cumplimiento normativo	4.Disponibilidad de oportunidades en el entorno empresarial
5.Estrategias comerciales	5.Reconocimiento
6.Políticas ambientales y sociales	
Debilidades	Amenazas
1.Acceso a recursos financieros adecuados en niveles bajos de regularidad	1.Entrada frecuente de competidores foráneos con costos menores
2.Problemas en las instalaciones y antigüedad de maquinaria	2.Incremento en las ventas de productos sustitutos
3.Rentabilidad variable y en ocasiones inferior respecto al mercado	3.Crecimiento lento del mercado
4.Problemas de gestión y talento gerencial	4.Barreras comerciales en otros mercados
5.Dificultades operativas internas	5.Requisitos regulatorios costosos
6.Vulnerabilidad ante la competencia de costos foráneos	6.Vulnerabilidad a recesiones y ciclos económicos negativos
7.Productos sustitutos, ciclos económicos adversos y cambios en gustos del mercado	7.Cambios en las preferencias y necesidades de los consumidores

1. Estrategias Ofensivas (Fortalezas + Oportunidades)

Estas estrategias utilizan las fuerzas internas para aprovechar las ventajas externas.

- **Expansión Tecnológica Internacional:** Utilizar la alta percepción de ventajas tecnológicas para superar barreras comerciales y acceder a mercados internacionales.
- **Diversificación de Segmentos:** Aprovechar las capacidades productivas y el reconocimiento de imagen pública para atender a nuevos segmentos de mercado con una oferta diferenciada.
- **Liderazgo Sostenible:** Potenciar las políticas ambientales y sociales como un factor de cumplimiento normativo para fortalecer el reconocimiento de marca en entornos empresariales competitivos.

2. Estrategias Adaptativas (Debilidades + Oportunidades)

Estas buscan corregir debilidades internas mediante el aprovechamiento de oportunidades externas.

- **Modernización mediante Inversión:** Buscar nuevas oportunidades en el entorno empresarial para captar capital que permita renovar la maquinaria antigua y mejorar las instalaciones.
- **Fortalecimiento del Talento Gerencial:** Aprovechar el reconocimiento del mercado para atraer talento gerencial especializado que solucione los problemas de gestión actuales.
- **Optimización Financiera:** Utilizar la buena imagen pública de la empresa para negociar mejores condiciones de acceso a recursos financieros de manera más regular.

3. Estrategias Defensivas (Fortalezas + Amenazas)

Estas utilizan las fortalezas para minimizar el impacto de las amenazas externas.

- **Blindaje ante Competidores de Bajo Costo:** Reforzar la estrategia comercial basada en ventajas tecnológicas para competir contra productos foráneos que basan su ventaja solo en precios bajos.
- **Fidelización ante Productos Sustitutos:** Utilizar la imagen y reconocimiento de marca para crear lealtad en los clientes y reducir el impacto del incremento en ventas de productos sustitutos.

- **Resiliencia Normativa:** Apoyarse en el cumplimiento normativo sólido para navegar con mayor facilidad los requisitos regulatorios costosos que podrían afectar a otros competidores.

4. Estrategias de Supervivencia (Debilidades + Amenazas)

Estas buscan reducir las debilidades para evitar que las amenazas dañen gravemente a la organización.

- **Reestructuración Operativa Crítica:** Realizar un ajuste en las dificultades operativas internas para mejorar la rentabilidad variable y resistir mejor los ciclos económicos negativos y recesiones.
- **Especialización de Nicho:** Ante un crecimiento lento del mercado y vulnerabilidad ante costos foráneos, enfocarse en nichos donde las preferencias del consumidor valoren la calidad sobre el precio.
- **Plan de Contingencia Financiera:** Establecer controles de costos estrictos para mitigar la falta de regularidad en recursos financieros frente a posibles barreras comerciales y cambios en los gustos del mercado

Plan de Acción Estratégico

Fase 1: Estabilización Operativa y Financiera (Mes 1-3)

Prioridad: Mitigar las debilidades críticas y amenazas inmediatas.

- **Auditoría de Procesos:** Identificar los puntos exactos de las "dificultades operativas internas" para estandarizar flujos de trabajo.
- **Gestión de Tesorería:** Establecer un fondo de reserva para compensar el "acceso a recursos financieros en niveles bajos de regularidad".
- **Renovación Crítica:** Ejecutar un plan de mantenimiento preventivo para la "maquinaria antigua" mientras se gestionan créditos para su sustitución.

Fase 2: Fortalecimiento del Talento y Marca (Mes 4-6)

Prioridad: Corregir la gestión interna y potenciar la imagen pública.

- **Programa de Capacitación Gerencial:** Implementar talleres de liderazgo para resolver los "problemas de talento gerencial" detectados.

- **Campaña de Posicionamiento:** Lanzar una estrategia comercial que destaque las "ventajas tecnológicas" y las "políticas ambientales" para blindar la marca ante productos sustitutos.
- **Optimización de Costos:** Revisar la estructura de costos para mejorar la "rentabilidad variable" y ser competitivos frente a "competidores foráneos".

Fase 3: Expansión y Escalabilidad (Mes 7-12)

Prioridad: Aprovechar las oportunidades de mercado y el reconocimiento internacional.

- **Internacionalización:** Iniciar prospección de mercados extranjeros aprovechando la "posibilidad de superar barreras comerciales".
- **Diversificación de Cartera:** Desarrollar productos para "nuevos segmentos" basados en las capacidades productivas actuales.
- **Monitoreo del Entorno:** Establecer un sistema de vigilancia comercial para anticipar "cambios en los gustos del mercado" y "ciclos económicos adversos".